



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
Centro de ciências sociais aplicadas / CCSA
Departamento de Administração / DA

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO APLICADO EM EMPRESAS
DO SEGMENTO DE HOSPEDAGEM: ESTUDOS DE CASO EM
POUSADAS DE JOÃO PESSOA**

IGOR HENRIQUE WANDERLEY SAMPAIO

João Pessoa/PB
Fevereiro/2015

IGOR HENRIQUE WANDERLEY SAMPAIO

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO APLICADO EM EMPRESAS
DO SEGMENTO DE HOSPEDAGEM: ESTUDOS DE CASO EM
POUSADAS DE JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
necessários à obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Centro
de ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Orientador (a): Prof(a). Dra. Kátia Virginia Ayres
Coordenador (a) do Curso: Dra. Hellen Silva Gonçalves

João Pessoa/PB
Fevereiro/2015



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno:

IGOR HENRIQUE WANDERLEY SAMPAIO

João Pessoa, _____ de _____ de 2015.

Prof.^a. PAULA LUCIANA BRUSCHI SANCHES, Dr.^a
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S192m Sampaio, Igor Henrique Wanderley.

Modelo de excelência em gestão aplicado em empresas do segmento de hospedagem: estudos de caso em pousadas de João Pessoa. /Igor Henrique Wanderley Sampaio. – João Pessoa: UFPB, 2015.

67f.:il

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Kátia Virginia Ayres.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

IGOR HENRIQUE WANDERLEY SAMPAIO

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO APLICADO EM EMPRESAS
DO SEGMENTO DE HOSPEDAGEM: ESTUDOS DE CASO EM
POUSADAS DE JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA,

Orientador(a): Prof. Dra. Kátia Virgínia Ayres

Professor: Dr. Arturo Rodrigues Felinto

Agradecimentos

Primeiramente agradecer **a Deus**, que sempre iluminou os meus caminhos e sempre me deu força para nunca desistir nos momentos difíceis.

A minha mãe, Jacqueline, por estar sempre do meu lado e ter me apoiado não só nessa caminhada ao longo não só da minha graduação, mais ao longo da minha vida.

Aos meus familiares, que sempre estiveram do meu lado, nos momentos bons e nos momentos ruins, proporcionando excelentes momentos ao longo da minha vida.

A minha professora orientadora, Kátia Ayres que por muitas vezes me viu com várias dúvidas sobre o projeto e sempre se me orientou da melhor maneira possível, auxiliando no andamento do meu trabalho.

Aos meus amigos, pelas conversas e pelos bons momentos de alegria vivenciados.

Aos meus professores, por ter auxiliado no meu processo educacional e ter me feito uma pessoa melhor.

Resumo

SAMPAIO, Igor Henrique Wanderley. *Modelo de Excelência em Gestão aplicado em empresas do segmento de hospedagem: estudos de caso em pousadas de João Pessoa*. Orientador (a): Professora Dra. Kátia Virgínia Ayres. João Pessoa: UFPB / DA, 2015. 63 p. Trabalho de conclusão de curso. (bacharelado em Administração).

Com o acirramento da concorrência em decorrência do avanço do capitalismo como sistema socioeconômico vigente, as empresas do setor de turismo tem buscado cada vez mais aprimorar o seu modelo de gestão no intuito de aumentar a eficiência dos processos organizacionais. Assim, o presente trabalho tem por objetivo, analisar as principais características de gestão do segmento de hospedagem, através da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) em pousadas de João Pessoa, avaliando seus os principais pontos fortes e as oportunidades de melhorias. Para contextualizar a temática da pesquisa é apresentado ao leitor uma explanação sobre a evolução histórica da qualidade, passando pelos gurus e premiações, até chegar aos modelos de qualidade e excelência em gestão que deram origem ao MEG. A pesquisa foi feita através de questionários semiestruturados com 25 quesitos distribuídos em oito critérios que servem como base para mensurar o grau de maturidade de uma empresa rumo a excelência em gestão. Os questionários foram aplicados nas pousadas mais antigas e mais novas da cidade e com a utilização do método comparativo de análise, foi possível conhecer o perfil de gestão dessas empresas. Após a análise dos dados, observa-se que em muitos aspectos, os critérios e fundamentos que compõe o MEG presentes no instrumento de coleta de dados ainda não estão bem incorporados a gestão dos empreendimentos. Então se conclui que apesar da hospedagem de ser um segmento de mercado bastante importante para o turismo de uma região, ainda tem muitos aspectos que podem e precisam ser aperfeiçoados para que as pousadas de João Pessoa sempre estejam trabalhando de maneira eficiente e eficaz, satisfazendo a necessidade e desejo dos seus clientes.

Palavras-chaves: Qualidade. Modelo de excelência em gestão (MEG). Hospedagem. Pousadas.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA | 10 |
| 1.2 DELIMITAÇÕES DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA..... | 12 |
| 2. OBJETIVOS..... | 14 |
| 2.1 OBJETIVO GERAL | 14 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 14 |
| 3. REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 3.1 GESTÃO DA QUALIDADE..... | 15 |
| 3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE..... | 17 |
| 3.2.1 Era da Inspeção (1900 a 1930) | 17 |
| 3.2.2 Era do Controle Estatístico (1930 a 1950) | 18 |
| 3.2.3 Era da Garantia da Qualidade (1950 a 1970) | 19 |
| 3.2.4 Controle da Qualidade Total (1970 até os dias atuais)..... | 19 |
| 3.3 GURUS DA QUALIDADE..... | 22 |
| 3.3.1 Deming | 23 |
| 3.3.2 Juran..... | 24 |
| 3.3.3 Armand Feigenbaun | 24 |
| 3.3.4 Kaoru Ishikawa | 24 |
| 3.4 PRÊMIOS DE QUALIDADE | 25 |
| 3.4.1 Prêmio Deming de Qualidade..... | 25 |
| 3.4.2 Prêmio Malcom Balbrige de Qualidade..... | 26 |
| 3.4.3 Prêmio EuropeanQualityAward..... | 27 |
| 3.4.4 Prêmio Nacional da Qualidade | 27 |
| 3.4.4.1 Modelo de excelência em gestão..... | 28 |
| 3.5 - TURISMO CONCEITO E IMPORTÂNCIA ECONÔMICA | 31 |
| 3.6 TURISMO NO BRASIL E NO MUNDO | 33 |
| 3.7 SEGMENTO DE HOSPEDAGEM..... | 33 |
| 4. METODOLOGIA DE PESQUISA..... | 35 |
| 4.1 ESCOLHA DO TEMA | 35 |
| 4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA..... | 35 |
| 4.3 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DO MÉTODO | 36 |
| 4.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS | 37 |
| 4.4.1 Instrumentos de Coleta..... | 37 |
| 4.4.2 Universo e Amostra | 38 |
| 4.4.3 Procedimento de Análise | 39 |

| | |
|---|-----------|
| 5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 40 |
| 5.1 – RESULTADOS EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS DO MEG | 41 |
| 5.1.1 Clientes..... | 45 |
| 5.1.2 Sociedade..... | 46 |
| 5.1.3 Liderança | 47 |
| 5.1.4 Estratégias e Planos | 49 |
| 5.1.5 Pessoas | 49 |
| 5.1.6 Processos | 50 |
| 5.1.7 Resultados..... | 51 |
| 5.1.8 Informações e Conhecimentos | 51 |
| 6. CONCLUSÃO | 54 |
| 7. REFERÊNCIAS..... | 57 |
| 8. APÊNDICES | 60 |

1.Introdução

O trabalho em questão busca conhecer, analisar, identificar e propor soluções de melhorias de qualidade em pousadas de João Pessoa, baseando a sua estrutura na gestão da qualidade, mais especificamente no Modelo de Excelência em Gestão (MEG). O MEG é uma ferramenta de aperfeiçoamento organizacional desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que busca a constante melhoria das empresas em razão da excelência em gestão e pode ser utilizado em organizações de qualquer segmento, tendo em vista que ele foi concebido levando em conta os principais parâmetros, fundamentos e critérios que tangem a gestão de uma empresa. A FNQ cita que:

Um Modelo de Excelência da Gestão é uma metodologia composta de ferramentas e práticas de gestão, que ajudam as organizações a atingir o nível de excelência em sua Gestão [...] Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e a outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008, p. 9).

A história da qualidade, produtividade e melhoria na gestão, já está presente no ambiente empresarial há algum tempo. Os estudos teóricos e científicos desenvolvidos no século XX referentes ao modo de gerir as organizações foram muito importantes para entender um mercado cada vez mais complexo, pois segundo Miranda (1994), a evolução da ciência e da tecnologia estava impondo novas maneiras dos gestores administrarem os empreendimentos.

Nesse período houve um considerável aumento no consumo em geral da população e um conseqüente aumento na concorrência por parte das empresas. Assim, para elas entrarem ou permanecerem no mercado, precisavam estar sempre buscando maneiras de melhorar o seu modo de gerenciamento, no intuito de maximizar a eficiência e eficácia dos seus processos.

Atualmente com a evolução dos estudos e conceitos gerenciais, os dirigentes e gestores podem fazer uso de diversas ferramentas da qualidade, com o objetivo de tornar os empreendimentos no qual estão inseridos cada vez mais dinâmicos e competitivos. Segundo Carpinetti (2012, p.1) “A gestão da qualidade é vista hoje, tanto no meio acadêmico como no empresarial, como um fator estratégico para a melhoria de competitividade e produtividade”.

Essa busca por qualidade e constante excelência empresarial também deve estar presente no setor turístico e mais especificamente no segmento de hospedagem da nossa região, tendo em vista que hoje em dia muitos consumidores estão viajando a turismo ou a trabalho e sempre estão buscando os melhores locais que se adequem as suas necessidades. Ruschmann e Solha (2004, p. 34), menciona que a qualidade pode ser vista como uma vantagem competitiva, quando esta se torna superior à qualidade oferecida pelos concorrentes.

A atividade turística destaca Caldas (2006), ocupa atualmente um papel de fundamental importância na economia mundial, contribuindo de maneira relevante para a geração de empregos e renda, consequentemente aumentando a circulação de riquezas nos ambientes. Neste contexto, o nordeste privilegiado com suas belezas naturais, atrai pessoas de todo o mundo, fazendo com que exista uma movimentação da economia bastante intensa em diversos períodos no ano.

As empresas do segmento de hospedagem (hotéis, pousadas, resorts e hostels), podem ser entendidas segundo Castelli (2000), como organizações que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela. Ela constitui-se hoje como um segmento essencial à infraestrutura da atividade turística, tornando-se um dos principais pilares para a fixação e o desenvolvimento desse mercado.

Diante da importância da eficiência do setor de hospedagem para o turismo de uma região, pode-se dizer que as empresas que desejam se inserir no cenário atual e competitivo que o mercado se encontra, precisam reavaliar continuamente sua gestão, bem como suas operações estratégicas. Assim, nesse contexto é que a análise baseada no MEG poderá identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, analisando através de critérios os principais aspectos gerenciais que englobam o ambiente hoteleiro e de pousadas.

1.1 Justificativa

Esse estudo busca contribuir com o aperfeiçoamento do conhecimento sobre a temática e demonstrar a os leitores os benefícios da qualidade e da excelência em gestão no ambiente organizacional, pois quanto mais uma empresa consegue cumprir os parâmetros, fundamentos e critérios do MEG, maior o será o seu grau de maturidade rumo a excelência em gestão. Sobre a busca por qualidade total e a aplicação de fundamentos e critérios do MEG, a FNQ (2008, p.7), menciona que:

[...] fundamentos e critério da excelência, quando aplicados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. [...] A organização que adota enfoques de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial.

O público-alvo da pesquisa são estudantes que queiram aprofundar seus conhecimentos sobre a importância de administrar pela excelência e pela qualidade através do MEG; estudantes de turismo e hotelaria; gestores, diretores e proprietários de empresas do segmento de hospedagem que desejam através do diagnóstico de gestão, identificar e melhorar os aspectos administrativos das empresas na qual estão inseridos e também a para os mais variados tipos de leitores que pretendem conhecer mais detalhadamente as principais forças e os principais gargalos da gestão das pousadas de João Pessoa.

A escolha pelo MEG se deu primeiramente pela facilidade de entendimento do modelo, ele é bem explicativo e de total aplicabilidade nas empresas do segmento de hospedagem. Devido o MEG ser um modelo relativamente novo, ainda há poucas pesquisas sobre essa temática. Com ele é possível através de questionários, analisar diversos critérios inerentes à gestão de um empreendimento: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Ainda sobre os benefícios da aplicabilidade do MEG, observa-se que:

O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. (FNQ, 2008, p. 6).

Em relação ao setor de análise, foi identificado que nos últimos anos houve uma expansão do turismo na região nordeste. (SAAB, 1999) menciona que o litoral do Nordeste vem apresentando-se como grande receptor de investimentos turísticos não só nacionais, como também mundiais, nos moldes do que já ocorre com os destinos turísticos da América Central. O enorme potencial ou vocação turística dos estados que compõem a região, tendo em vista seus diversos atrativos, tais como as diversidades artística, cultural, folclórica, gastronômica, musical, religiosa e sua extensa e bela área costeira com imensas belezas naturais.

Essa expansão do turismo também veio seguida de um aumento na quantidade de hotéis e pousadas que servem como hospedagem para os mais

diversos públicos. Em razão do aumento da quantidade e consequente competitividade, essas empresas devem sempre buscar a excelência na prestação do serviço. Fatores como produtividade, qualidade e redução dos custos, são considerados de grande importância na competitividade e na estabilidade dessas organizações.

Então, pode-se concluir que essa pesquisa busca analisar sob a ótica da excelência e da qualidade, a gestão de hotéis e pousadas da cidade, para assim poder identificar os pontos fortes das empresas e as oportunidades de melhorias. Esse diagnóstico das características de gestão, também tem por objetivo propor sugestões para que esse segmento sempre esteja sempre em desenvolvimento e trabalhando de maneira eficiente e eficaz.

1.2 Delimitações do tema e problema de pesquisa

O problema de pesquisa tem como foco a análise de empresas do segmento de hospedagem de João Pessoa. Seguindo os passos da evolução do turismo no Brasil (gráfico 4), na Paraíba a atividade turística apresenta-se como uma importante fonte de geração de emprego e renda, e os hotéis e pousadas sendo partes integrantes desse setor, são considerados elementos de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e social da região. Assim o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), afirma que:

[...] O setor de turismo tem gerado demanda em diversos segmentos como gastronomia, atendimento, realização de eventos, hotelaria, transporte, entre outros. Até dezembro de 2016 o Sebrae projeta para 130 o aumento no número de eventos captados no Estado e até 80% de aquecimento na ocupação hoteleira local (SEBRAE, 2015).

Assim, as empresas que compõe o setor turístico da Paraíba, possuem um importante papel na economia da região e apresentam-se como geradoras de renda e de empregos. Nesse contexto é de fundamental importância que os hotéis e pousadas da região, busquem sempre satisfazer os clientes e busquem alcançar níveis de excelência nos serviços oferecidos.

Com desenvolvimento da atividade turística na região, foi que surgiu a ideia de pesquisar as pousada mais antigas e mais novas de João Pessoa, no intuito de identificar os principais aspectos que tange a gestão eficiente dessas empresas. Com base nos critérios que compõem o Modelo de Excelência em Gestão, será feita uma análise que irá destacar quais são os pontos fortes e quais são as

oportunidades de melhorias, havendo uma identificação substancial de pontos convergentes e divergentes desses empreendimentos. Vale ressaltar que a qualidade será um ponto de fundamental importância nesse estudo, pois de acordo com Petrocchi (2002), a qualidade e produtividade orientam as organizações desse segmento a ampliar receitas e reduzir custos, melhorar o desempenho de equipamentos e pessoas, maximizando a eficiência empresarial.

Nesse contexto é que foi elaborado o seguinte problema de pesquisa:

Com a ideia de avaliar as pousadas de João Pessoa através da aplicação dos critérios que compõe o MEG, esse trabalho propõe a seguinte problemática a ser estudada: **Baseado nos critérios do MEG, quais são os pontos fortes e as oportunidades de melhorias nas pousadas mais antigas e mais novas de João Pessoa ?**

2. Objetivos

2.1 Objetivo geral

- Analisar através dos critérios que compõe o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), o perfil das pousadas situadas em João pessoa.

2.2 Objetivos específicos

- Conhecer as principais características das empresas do segmento através da aplicação do MEG.
- Avaliar os principais pontos fortes e oportunidades de melhorias desse segmento.
- Verificar quais dos critérios que compõem o MEG tem maior necessidade de serem aprimorados nas empresas.
- Propor sugestões de gestão que possam agregar valor ao segmento de hospedagem da região.

3. Referencial Teórico

O trabalho em questão busca fundamentar através de referências sólidas, conceitos que tangem a qualidade e excelência em gestão, a partir da abordagem que evidencia a importância da eficiência e eficácia nos processos organizacionais.

Os conceitos e definições abordadas nesse referencial teórico buscam explicar aspectos relacionados com: gestão da qualidade e produtividade; gestão pela qualidade total; Planejamento estratégico, melhoria contínua; gestão por processos; modelos e premiações de qualidade no mundo; Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e por fim a definição sobre o setor turístico, mais especificamente no segmento de hospedagem.

3.1 Gestão da qualidade

A qualidade passou por diferentes abordagens ao longo do tempo, sendo considerada até hoje um dos fatores chave para o sucesso das empresas. Com o acirramento da competição, como consequência de uma economia dinâmica e globalizada, a adequação da abordagem no que tange a qualidade passou a ser uma questão de sobrevivência no mundo empresarial. Ao longo do tempo, desde a fase de produção artesanal até os dias de hoje, ela passou por diferentes estágios de maturidade, sendo considerada atualmente um dos principais aspectos que tange a gestão eficiente de uma empresa. A seguinte definição auxilia o entendimento do leitor sobre a temática em questão.

Pré-qualificar os fornecedores, analisar criticamente os projetos, elaborar e qualificar os procedimentos de execução e de inspeção, treinar e qualificar pessoal, calibrar os instrumentos de medir, identificar expectativas e avaliar o grau de satisfação dos clientes, dentre outras, são ações típicas de prevenção de defeitos, ou de administração da qualidade. (LOBO, 2003,p.2).

No processo evolutivo, percebe-se que segundo Paladini (2012), a gestão da qualidade, sofreu diversas mudanças, tendo em vista ela que deixou de ser um conceito apenas atrelado a aspectos técnicos, passando olhar também para os desejos e necessidades do mercado consumidor, pois analisar as demandas de mercado, com o objetivo de incorporar aos produtos e serviços característicos que o

tornem mais atrativos, pode interferir positivamente na aquisição pelo consumidor, consequentemente aumentando a faturamento da empresa.

A qualidade no âmbito empresarial também pode ser considerada um fator de diferencial competitivo, que visa racionalização, à máxima produtividade e a redução de custos, tentando, de todas as formas possíveis, voltar à empresa ao atendimento das reais necessidades dos seus clientes. Ela seria representada pela melhoria contínua de produtos e processos, visando à satisfação dos clientes. (DEMING, 1990).

Ainda sobre a conceituação de qualidade e gestão da qualidade, temos a seguinte definição:

Há de se considerar, ainda, que qualquer empresa, independente de seu porte, tem objetivos de sobrevivência e crescimento. E há um senso comum de que, para sobreviver, a empresa precisa garantir que seus produtos e serviços sejam comprados – o que requer que eles possuam características de operação que os diferencie dos demais, isto é, qualidade. (PALADINNI, 2006, p.199).

O que se percebe é que uma organização que pretenda ser capaz de entregar produtos e serviços de qualidade precisa que todos os seus departamentos e áreas funcionais, trabalhem da melhor forma possível e de maneira sistêmica. Assim, Crosby (1999), menciona que a conexão entre estratégia e operações é fundamental para que a empresa permaneça competitiva no longo prazo, pois a qualidade é medida pelo seu custo, que pode ser compreendido pelas despesas de não conformidade com o projeto. Os custos inerentes aos baixos níveis de qualidade, também são apresentados através das explicações a seguir.

Os custos do baixo nível de qualidade, que inclui reclamações de clientes, problemas de responsabilidade civil, retrabalhos, refugos, etc. O total desse custo é imenso. Na maioria das companhias eles estão em torno de vinte a quarenta por cento das vendas. Em outras palavras, cerca de vinte a quarenta por cento do trabalho de uma companhia é gasto para refazer coisas que não deram certo por causa da má qualidade. (JURAN, 1992, p. 1).

O custo da qualidade compreende a despesa de fazer coisas erradas. É a sucata, o trabalho repetido, serviço após serviço, garantia, inspeção, testes e atividades similares que se tornam necessárias devido aos problemas de não conformidade. (CROSBY, 1999, p. 26).

3.2 - Evolução histórica da qualidade

Essa busca por qualidade no mundo empresarial não é tão recente assim. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que compravam e as indústrias desde o século XX, tem buscado maneiras de fornecer produtos que se adequem as necessidades dos seus clientes.

Assim, aproximadamente na década de 30, (BUENO, 2007) menciona que com o desenvolvimento da industrialização, e o aparecimento da produção em massa, foi necessário um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos do produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de garantir sua qualidade.

A partir dos anos 50, sobre forte influência do Japão e Estados Unidos, a abordagem da qualidade ganha maior notoriedade, e nesse contexto que é que temos a seguinte definição.

“A evolução da gestão da qualidade levou ao surgimento, já a partir dos anos 50, dos primeiros sistemas de gestão da qualidade, criados com o objetivo de estabelecer um conjunto de atividades que se interagem para garantir o atendimento dos requisitos dos clientes ao longo do ciclo produtivo” (Carpinetti, 2012, p.10).

Já nos anos 70 e 80, surgem novas abordagens de qualidade, e o conceito começa a expandir a sua área de atuação, trazendo a tona a imensa importância das empresas trabalharem se baseando nas necessidades e desejos de mercados e dos clientes.

As abordagens da qualidade foram surgindo, evoluindo aos poucos e no final do século XX, foram se ampliando de maneira tão considerável que hoje em dia a qualidade é considerada essencial para o sucesso das estratégias de uma organização. Segundo Garvin (1992), as abordagens da qualidade podem ser divididas em quatro “eras da qualidade” distintas: *inspeção*, *controle estatístico*, *garantia da qualidade* e *gestão estratégica da qualidade*.

3.2.1 - Era da Inspeção (1900 a 1930)

No início do século XX com o avanço da produção em massa na indústria Norte Americana, a inspeção formal passou a ser necessária para identificar defeitos nos

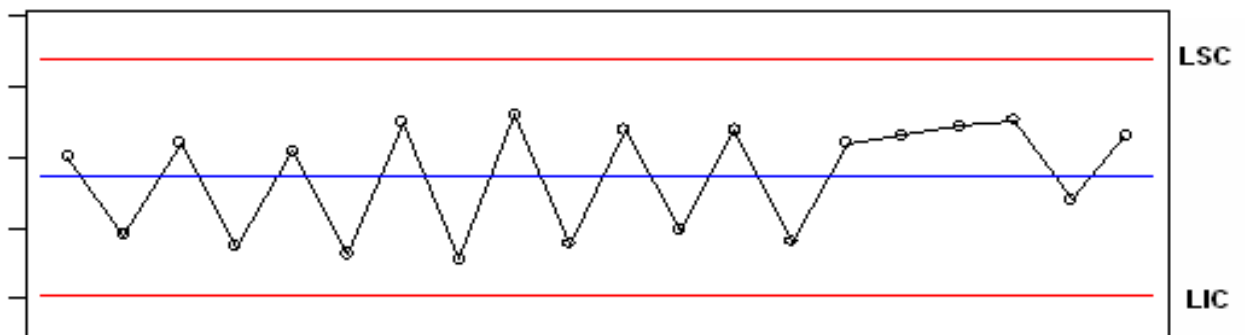
produtos. Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica, deu grande importância à inspeção, mas sem muita base estatística. Nesse momento o controle da qualidade limitava-se à inspeção e a atividades restritas como a contagem, a classificação pela qualidade e reparação. “[...] A inspeção tinha por objetivo separar os produtos bons dos defeituosos, antes de serem despachados para o consumidor”. (CARPINETTI, 2012, p.14).

3.2.2 - Era do Controle Estatístico (1930 a 1950)

Já por volta da década de trinta as organizações começam a reconhecer que a variabilidade era algo inerente aos processos de fabricação nas indústrias, e a partir dessa análise passam a utilizar técnicas estatísticas para obter o controle de processos. Nesse período é que Deming cria uma poderosa ferramenta o *Gráfico de Controle de Processo*, surgindo assim à era do controle estatístico. Carpinetti (2012) menciona que no final da década de 30 foram desenvolvidas técnicas para a inspeção de lotes de produtos por amostragem, onde essas técnicas, baseadas em análises probabilísticas, simplificaram e aumentaram a precisão no processo de inspeção dos processos produtivos.

[...] Haveria um certo grau de variação, habilidade dos operadores e dos equipamentos. Até uma peça produzida por um único operador numa única máquina, provavelmente revelaria alguma variação com o tempo. Do ponto de vista gerencial, isso exigia que os conceitos sobre qualidade fossem repensados. (GARVIN, 1992, p. 7).

Figura 1 – Gráfico de controle de Processos



Disponível em: <www.portaaction.com.br/content/41-gráficos-média-e-amplitude>. Acesso em: dez, 2014.

Com a Segunda Guerra Mundial, foi praticamente exigido que outras técnicas também fossem criadas, para combater a ineficiência e impraticabilidade da inspeção 100% na produção em escala ou em massa de armamentos e munições. No fim dos anos 40, como menciona Garvin (1992), o controle da qualidade já estava estabelecido com algo de fundamental importância dentro das organizações, porém esses métodos de controle eram basicamente estatísticos e seu impacto confinou-se em grande parte à fábrica.

3.2.3 - Era da Garantia da Qualidade (1950 a 1970)

Na era conhecida como “garantia da qualidade”, a prevenção de problemas continuou sendo o foco principal das organizações, mas os instrumentos para mensurar a qualidade foram muito além dos métodos estatísticos. Nessa era, foi percebido que as indústrias deveriam focar nos processos da empresa e não só no produto final, reduzindo assim o custo da qualidade. Cuidados como: matéria-prima sucateada, horas de trabalho para consertar erros ou refazer os produtos, horas extras para os trabalhadores refazerem os produtos, tudo isso eram custos proveniente de falhas que poderiam ser reduzidas. Carpinetti (2012), cita que partindo da premissa de que para oferecer produtos aos clientes que atendam as suas necessidades e expectativas, é preciso que existam uma série de atividades ao longo do ciclo produtivo que garantam que os produtos serão livres de deficiências, e terão os atributos e características desejáveis, onde qualquer lacuna ou ausência dessas atividades pode comprometer o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.

3.2.4- Controle da Qualidade Total: Gestão Estratégica da Qualidade (1970 até os dias atuais)

Diante desse cenário Armand Feigenbaun propôs o Controle da Qualidade Total (CQT), que passaria a incluir a análise de fornecedores, atendimento as necessidades dos clientes, além do controle estatístico no processo de fabricação para que tudo saísse de acordo com as conformidades. Vale ressaltar que o controle

da Qualidade Total é um sistema de gerenciamento que nasceu nos EUA e foi aperfeiçoado no Japão. (MIRANDA, 1994).

A filosofia gerencial denominada de *Total QualityControl (TQC)* é baseada na aplicação de conceitos, métodos e técnicas que fomentam a gestão da qualidade total no âmbito empresarial. Assim, ela deixou de ser apenas responsabilidade de departamento específico e passou a ser responsabilidade de toda empresa. Os colaboradores eram agrupados em equipes interfuncionais. Esse agrupamentos eram essenciais, pois asseguravam a representação de pontos de vista variados, e de departamentos e setores que até então era autônomos, trabalhassem juntos. (BUENO, s.d.), enfatiza que no TQC a qualidade do produto ou serviço deve ser garantida em todas as fases de seu desenvolvimento: projeto, produção, distribuição e assistência pós-venda.

Conforme citado anteriormente, apesar de o CQT ter nascido nos Estados Unidos, foram as empresas Japonesas que realmente aplicaram de forma eficiente os seus conceitos e conseguiram se reestruturar depois do pós 2ª guerra mundial. A evolução das empresas Japonesas nesse período foi tão expressiva que conforme MANN (1992), durante muitos anos os fabricantes japoneses fizeram uma série de tentativas para mudar a imagem de uma indústria que produzia produtos mais baratos e de qualidade inferior. Já no pós-guerra com o estudo e desenvolvimento da gestão da excelência e da qualidade, as suas mercadorias foram cada vez mais ganhando o seu espaço no mercado consumidor, tornando-se nas ultimas décadas tremendamente populares, sendo reconhecidas por qualidade superior e dignas de confiança em vários lugares do mundo. Nessa mesma perspectiva, para demonstrar a evolução da qualidade nos produtos do Japão, o autor menciona que:

No Japão a historia foi completamente diferente. Lá a alta administração compreendeu que a inserção de qualidade num produto resulta em aumento de posição competitiva. Assim, providenciou que métodos estatísticos de garantia de qualidade fossem incorporados aos esquemas de produção. (MANN, 1992, p. 9).

A busca por excelência nesse momento da era da garantia de qualidade foi tão intensa que surgiu o conceito de zero defeito na produção. Para conseguir esse desafio, um dos fatores foi à identificação dos problemas em sua origem, para que assim as empresas pudessem tomar medidas preventivas e não corretivas. Porém a filosofia do zero defeito também ressaltava muito a importância de questões como

motivação do colaborador, capacitação, treinamentos, divulgação de resultados relacionados com a qualidade, o cumprimento das metas pré-estabelecidas e do *feedback* pessoal.

Por fim, com o intuito de aperfeiçoar ainda mais o conceito de gestão total da qualidade, surge o que ficou conhecido pela gestão estratégica da qualidade. Nessa perspectiva, são os clientes e não apenas os departamento e setores internos das empresas que decidem se o produto é aceitável ou não pelo mercado. Desse modo de gestão pela qualidade, as organizações passam a cada vez mais a procurar conhecer e entender as necessidades dos seus clientes.

A produção sem defeitos, objeto tanto de garantia de qualidade quanto do controle estatístico da qualidade, era muito limitada em seu escopo. Era preciso uma visão perspectiva mais voltada para fora para se conseguir o comprometimento da alta gerência, cujos os interesses eram estratégicos e competitivos. A solução foi definir a qualidade do ponto de vista do cliente. (GARVIN, 1992, p. 29).

Muitas empresas ocidentais passaram gradativamente a adotar o conceito de planejamento estratégico a gestão das empresas em virtude em alguns casos da incompatibilidade entre seus produtos e as necessidades do mercado. Miranda (1994) menciona que enquanto os Estados Unidos permaneciam voltados para a produção em grandes quantidades com produtos pouco diferenciados, seus competidores decidiam produzir a qualidade que o mercado começava a desejar e exigir das organizações.

Porém a cultura da importância de um planejamento estratégico no ambiente organizacional só começa a ser amplamente disseminada na década de 70 e 80. É nesse período que as organizações buscam cada vez mais entender as variáveis econômicas, informacionais, técnicas, sociais e políticas, conseguindo assim analisar e identificar oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo e forças e fraquezas presente no ambiente interno da empresa.

De acordo com a percepção de Juran (1992), a qualidade deve ser algo planejado pelas empresas, pois ele permite o desenvolvimento de produtos e processos exigidos para atender as necessidades dos clientes. Para que se faça um planejamento da qualidade é necessário inicialmente compreender as seguintes etapas básicas: Identificação dos clientes e das suas necessidades, fabricação de um produto que responda a elas e o desenvolvimento de um processo capaz de fazer tal produto. Nesse sentido de evolução histórica do conceito, a seguir observa-

se que o desenvolvimento da temática em questão, não negou as eras da qualidade antecedentes e sim aprimorou e agregou mais valor a temática.

A gestão estratégica da qualidade é então, mais uma extensão de suas antecessoras do que uma negação delas. Podem-se ver aspectos tanto de garantia de qualidade quanto de controle estatístico da qualidade em empresas que adotam essa nova abordagem. Mas não se deve confundir os três movimentos. A abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensível às necessidades do consumidor e mais firmemente associada à melhoria contínua. (GARVIN, 1994, p. 32).

Com essa percepção de Juran, analisa-se que gerir pela qualidade é garantir a total satisfação dos clientes ofertando bem e serviços que devem conter características intrínsecas e extrínsecas de qualidade, a preços que os clientes possam pagar, entregues dentro do prazo esperado, a custos mínimos.

Figura 2 – Principais eras da Qualidade

| Quadro 1 – As quatro principais eras da qualidade | | | | |
|--|---|--|--|---|
| Identificação das Características | Etapas do Movimento da Qualidade | | | |
| | <i>Inspeção</i> | <i>Controle Estatístico da Qualidade</i> | <i>Garantia da Qualidade</i> | <i>Gestão Estratégica da Qualidade</i> |
| Ênfase | uniformidade do produto | uniformidade do produto com menos inspeção | toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais | as necessidades do mercado e do consumidor |
| Métodos | instrumentos de medição | instrumentos e técnicas estatísticas | programas e sistemas | planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização |
| Quem é o responsável pela qualidade | o departamento de inspeção | os departamentos de produção e engenharia | todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente | todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança |
| Orientação e abordagem | “inspeciona” a qualidade | “controla” a qualidade | “constrói” a qualidade | “gerencia” a qualidade |

Fonte: adaptado de GARVIN, 1992:44

Disponível em: < <http://dc318.4shared.com/doc/y5-hZh25/preview.html> >. Acesso em: dez, 2014.

3.5 - Gurus da Qualidade

As teorias, ferramentas e evolução da qualidade foram de algumas formas desenvolvidas por profissionais que dedicaram grande parte das suas vidas aos estudos e o conhecimento sobre essa temática. Conforme menciona Miranda (1994), a qualidade é um dos principais pilares das estratégias competitivas para

que as empresas continuem sobrevivendo no século XXI. Os principais estudiosos dessa temática foram: Edward Deming, Juran, Armand Feigenbaun e Ishikawa.

3.5.1 - Deming

A principal contribuição de Deming foi à introdução da estatística no controle da qualidade, sendo conhecido por ser um defensor desses métodos para medir o desempenho em diversas áreas de uma organização. A filosofia básica dele dizia que a produtividade aumenta à medida que a variabilidade na produção diminui. Deming ficou muito conhecido devido a ter sido uma peça fundamental no processo de reestruturação na indústria Japonesa. Na definição abaixo, nota-se através do comentário do autor a importância dele para a indústria japonesa.

A convivência com os Japoneses durou quase duas décadas, período que as japonesas fizeram uma verdadeira revolução em termos de qualidade. Em agradecimento ao papel desempenhado, era tratado com o pai do controle da qualidade no Japão e seu nome tornou-se o prêmio Japonês da qualidade – *Deming Prize*. (CARVALHO et al.2005, p.11).

Nesse contexto Deming foi chamado por industriais Japoneses para proferir palestras sobre qualidade. Nelas o mesmo acabou criando e disseminando os catorze pontos para que se possa gerenciar com qualidade. Resumidamente pode-se destacar alguns pontos de fundamental importância para a gestão de uma organização que são: Melhorias do produto e serviço, eliminação de erros, controle estatístico de processos, quebrar barreiras entre os departamentos e setores, etc. A qualidade é algo tão importante para as empresas que Deming diz que:

Baixa qualidade gera queda qualitativa e de produtividade ao longo de toda linha de produção, e alguns produtos defeituosos acabam saindo pela porta da fábrica e caindo nas mãos do consumidor. Um consumidor insatisfeito compartilhará de sua frustração com os amigos. O efeito multiplicador de um consumidor insatisfeito constitui uma dessas cifras desconhecidas e inacessíveis [...]. (DEMING, 1990, p. 9).

Deming também foi o principal disseminador do ciclo PDCA idealizado por Shewhart.. O ciclo PDCA é dividido em quatro etapas: plan (planejar), do (executar), check (verificar) e action (agir). Essa metodologia pode ser aplicada nos mais diversos tipos de empresas, podendo ser utilizado como uma ferramenta de gestão a mais no intuito de garantir o sucesso nos negócios. (PALADINI, 2006).

3.5.2 – Juran

Foi um dos pioneiros com os aspectos de gerenciar para a qualidade. Para ele o uso dos métodos estatísticos propostos por Deming são ferramentas úteis, mas as empresas ainda nessa época ainda tinham dificuldade em realizar um planejamento para qualidade. Ele defendia que a qualidade devia ser planejada e disseminada por todos os setores e níveis hierárquicos das empresas. Nesse contexto Carpinetti (2012), cita que o conceito de qualidade devia ser incorporado a todos os processos da organização, desde o planejamento do produto, passando pelo projeto e desenvolvimento, aquisição, produção, comercialização e pós-venda.

No segmento de planejamento da qualidade, Juran cria a trilogia da qualidade baseada no *planejamento da qualidade, controle da qualidade e aperfeiçoamento da qualidade*. Para Juran essa trilogia seriam as principais etapas para que as organizações pudessem ser gerenciadas pela qualidade de forma eficiente. (CARVALHO, et al. 2005).

3.5.3 - Armand Feigenbaum

Deu origem ao conceito de controle da qualidade total, compreendido como uma filosofia, um modo de vida e gestão para as empresas. No TQC a excelência dos produtos e serviços deve ser garantida em todas as fases do seu desenvolvimento: desde o projeto, passando pela produção, distribuição e assistência, pós-venda, envolvendo todos os colaboradores. Armand Feigenbaum tornou-se conhecido por ser o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações. (PALADINI, 2006).

3.5.4 – Kaoru Ishikawa

Conhecido como o maior guru da qualidade de nacionalidade Japonesa, teve influência de Deming e Juran. Contribuiu para visão ampliada da qualidade, dando ênfase no lado humano e também desenvolveu sete ferramentas de qualidade, ainda muito utilizadas nos dias atuais pelas empresas. Elas foram de fundamental importância para auxiliar o controle dos processos e no controle de qualidade, podendo ser usada por qualquer funcionário. Carpinetti (2012). As sete ferramentas

que ele criou na busca por qualidade e excelência nas organizações foram: Diagrama de Causa e Efeito, Gráfico de Pareto, Histograma, Folhas de Verificação, Gráficos de Dispersão, Fluxogramas e Cartas de Controle.

Além de todas as contribuições de Ishikawa, ele também criou em 1962 os famosos círculos de controle da qualidade –CCQ. Os CCQ nada mais são que pequenos grupos formados por colaboradores do setor operacional, que se reúnem regularmente e de forma espontânea para analisar e propor soluções do que precisa ser melhorado, onde normalmente são tratados aspectos relacionados à qualidade e produtividade. Sobre os ciclos de qualidades, pode-se analisar através da citação seguinte que:

O crescimento dos círculos de controle de qualidade no Japão foi fantástico. Em meados de 1972, os japoneses estimavam em meio milhão o número de círculos em funcionamento, envolvendo, aproximadamente, cinco milhões de pessoas. (FERNANDES, 2011, p.40).

3.6 - Prêmios de Qualidade

Após diversos pontos de vista sobre abordagem da qualidade, importância da dela nas organizações, importância de planejar e gerir a empresa com foco nas necessidades de mercado, utilizando estratégias de qualidade para se obter resultados, agora se faz necessário avaliar e premiar as melhores empresas que sempre trabalham buscando a excelência, qualidade e satisfação dos seus clientes, gerando assim resultados positivos para todos que fazem parte da organização direta ou indiretamente.

De modo geral, os prêmios estabelecem uma série de critérios de gestão, com pontuação, compondo um modelo de referência em gestão de qualidade. As empresas que concorrem ao prêmio têm que demonstrar para a equipe avaliadora que suas práticas de gestão estão de acordo com os critérios de excelência em gestão. (CARPINETTI, 2012, p.42).

Assim, nesse contexto é que surgem os prêmios da qualidade ao redor do mundo, no intuito de premiar as melhores e mais bem conceituadas empresas que fazem da qualidade um fator chave na gestão dos seus empreendimentos.

3.6.1 - Prêmio Deming de Qualidade

A primeira premiação nacional de qualidade no mundo foi no Japão. Em 1951 foi criado o Prêmio Deming de Qualidade, nome esse escolhido por ser uma homenagem ao norte-americano W.E.Deming. Carpinetti (2012) menciona que

Deming foi muito importante na reestruturação e na disseminação da qualidade no país e que essa premiação foi tão bem aceita que tornou-se uma referência no comprometimento de todas as organizações envolvidas com a excelência nos padrões de qualidade mundial.

3.6.2 - Prêmio Malcom Balbrige de Qualidade

Já depois de certo tempo, na década de 80 os Estados Unidos passava por um momento de crise e suas indústrias também seguiam no mesmo caminho. Esse período representou a etapa inicial no desenvolvimento de uma estratégia nacional de maior competitividade nas organizações, que culminou no desenvolvimento da ideia de criar e disseminar um prêmio nacional da qualidade. Assim, na iniciativa de maximizar a excelência e premiar as organizações com melhores práticas de gestão, os autores citam:

Diante da necessidade de maior ênfase na qualidade para as empresas norte-americanas e da necessidade de se estabelecer um padrão de excelência capaz de ajudar as empresas a alcançar Qualidade de Nível Mundial na década de 80, foi criado em 1987 o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige pelo Congresso Norte-Americano. (Miranda; Valadão e Turrionic, 2012, p.2).

O prêmio nacional da qualidade dos Estados Unidos foi denominado de Prêmio Balbrige, em homenagem ao secretário da fazenda Malcolm Balbrige. Segundo (HART e BOGAN, 1994), o prêmio foi criado basicamente com o objetivo de:

- Prestar auxílio e estímulo às empresas norte-americanas no aperfeiçoamento da qualidade e produtividade, elevando a competitividade das empresas e aumentando a margem de lucro;
- Reconhecer através da metodologia do prêmio as empresas que avançaram e aperfeiçoaram a qualidade de seus produtos e serviços;
- Estabelecer diretrizes, critérios que possam ser utilizados por empresas dos mais diversos segmentos, na avaliação de seus esforços relacionados com o aperfeiçoamento da qualidade;
- Fornecer orientação específica a outras organizações que desejam aprender a gerenciar com alta qualidade e excelência, tornando acessível informações detalhadas a respeito de como as organizações vencedoras foram capazes

de modificar as suas culturas, focar nas necessidades dos clientes, investir em qualidade e assim atingir a excelência organizacional.

Portanto com esses objetivos o prêmio Balbrige Norte Americano, tornou-se uma referência no comprometimento com a qualidade e excelência na obtenção dos mais elevados padrões de qualidade, definindo diretrizes, parâmetros e critérios que conseguissem aumentar o seu real potencial competitivo das empresas concorrentes ao prêmio.

3.6.3 - Prêmio EuropeanQualityAward

Outro prêmio de grande relevância para o reconhecimento das empresas que tem a qualidade aspecto fundamental no seu modo de gerenciar é o EuropeanQualityAward (EQA). Miranda et al. (2012), menciona que a ideia dessa premiação surgiu em 1988, quando foi criada a Fundação Europeia para a Qualidade na Gestão (EFQM). Ela tinha por objetivo criar um Prêmio de Qualidade, tomando como referência o Malcolm Baldrige e o Deming Price. No ano de 1991 a Europa cria o EuropeanQualityAward.

O prêmio foi inicialmente desenvolvido para melhorar a posição competitiva das empresas da Europa Ocidental no mercado mundial. Ele acelerou o processo de aceitação de qualidade como estratégia para a vantagem competitiva global, e ajudou a estimular o desenvolvimento de atividades de melhoria de qualidade. (BOHORIS, 1995 apud. BOAS e COSTA, 2011).

Pode-se dizer que esses três prêmios citados anteriormente, praticamente serviram como base para as outras premiações nos mais diversos países do mundo, sendo considerados como modelos de referência global.

3.6.4 - Prêmio Nacional da Qualidade

Seguindo a tendência mundial de premiações de qualidade e excelência, no Brasil foi criado em 1991, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), responsável por criar e gerenciar o Premio Nacional da Qualidade, que tinha por objetivo incentivar e premiar as melhores empresas e os melhores modelos de organizações que possuem uma gestão da qualidade eficiente.

No Brasil, a disseminação da qualidade no ambiente organizacional também foi muito importante, porém começou mais tarde que nos países da América do Norte, nos Japão, e da Europa. Aqui a qualidade partiu do princípio da normatização. Fernandes (2011) aponta que a qualidade depende diretamente da normalização, critérios e da metrologia. Não há qualidade e se não houver especificação de insumos, do produto final, das metodologias de produção e da mensuração de elementos essenciais do processo produtivo.

Com o passar dos anos a fundação para o prêmio nacional da qualidade (FPNQ) sofreu algumas alterações e em 2005 passou a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A FNQ é uma entidade privada e sem fins lucrativos que foi criada no ano de 1991, tendo como sua principal função administrar o PNQ e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais. (MIRANDA, 2012) et al.

O trabalho em busca da excelência e da qualidade que a FNQ realiza, tem como principal base de sustentação o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que é uma metodologia de avaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão, podendo ser utilizada em organizações dos mais diversificados segmentos, seja na indústria, no comércio ou na prestação de serviços. O MEG é estruturado em onze Fundamentos e oito Critérios, e que serve de base teórica e prática na busca da excelência e qualidade, levando em conta os aspectos mais importantes que fazem parte de uma organização (FNQ, 2008).

3.6.4.1 - Modelo de excelência em gestão

O MEG é composto pelos seguintes critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e por fim resultados (FNQ, 2008). Detalhadamente, de acordo com o (MANUAL, s.d), temos a seguinte definição específica por critérios:

Clientes: Trata do conhecimento que a empresa tem de seus clientes e mercado, da identificação de suas necessidades e desejos, bem como o grau de satisfação e reclamação dos mesmos.

Sociedade: Esse critério trata da identificação dos impactos ambientais decorrentes dos produtos ou da prestação de serviços e também das ações relativas à responsabilidade social.

Liderança: Referente à forma como o empresário conduz o seu empreendimento, define rumos, analisa o desempenho e aprimora o conhecimento de seus líderes.

Estratégias e Planos: Relacionado à definição das estratégias da empresa. Do cumprimento das metas estabelecidas através da mensuração pelos indicadores de desempenho.

Pessoas: É relacionado à estrutura organizacional; da definição de tarefas e atividades aos colaboradores, e também trata do reconhecimento, capacitação e desenvolvimento deles, com ações voltadas para maximizar a qualidade de vida no trabalho, no intuito de melhorar o desempenho dos colaboradores e consequentemente da empresa.

Processos: Trata da definição e do gerenciamento dos principais processos das empresas e daqueles que servem como processos de apoio.

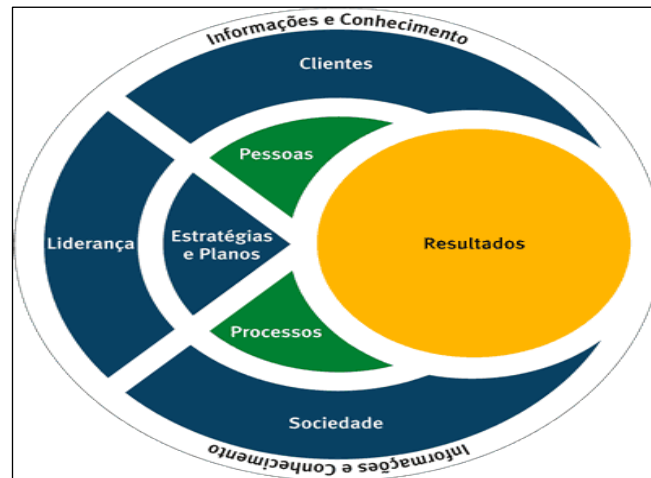
Resultados: Esse critério solicita os resultados dos indicadores de desempenho da organização relativos aos demais elementos que compõem o MEG (clientes, sociedade, pessoas, processos, financeiros e fornecedores, etc).

Informações e conhecimentos: Critério referente ao uso de informações para a execução e tomada de decisões nas empresas, bem como o uso de informações comparativas para auxiliar na análise e melhoria do desempenho da empresa.

Vale ressaltar que os critérios e a metodologia usada pela FNQ para a criação e desenvolvimento do MEG, foi estruturada com base nos fundamentos e critérios do Prêmio Deming e Malcolm Baldrige de qualidade.

A atual estrutura do MEG está elaborada de acordo com a figura abaixo:

Figura 3 – Modelo de excelência em Gestão



Fonte: Imagem extraída do site da FNQ. (<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>)

Outro importante conceito gerencial de qualidade que representa da melhor maneira o funcionamento e a importância do MEG é o conceito de aprendizado do ciclo PDCA idealizado por Shewhart e amplamente disseminado por Deming.

De acordo com o (MANUAL, s.d.), a associação do PDCA com o MEG pode ser percebida pelas seguintes etapas:

Plan (Planejar)

A sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos **clientes**, atuando de maneira responsável junto à **sociedade**. De posse dessas informações, a **liderança** formula as **estratégias** e estabelece **planos** de ação e metas para conquistar os resultados desejados previamente planejados.

Do (Fazer)

As **pessoas** devem estar capacitadas para as suas atribuições dentro da empresa, o fomento a capacitação deve ocorrer tanto por parte da equipe gestora como também por parte do próprio colaborador. Eles precisam atuar em um ambiente adequado para que os **processos** sejam executados conforme o planejado, considerando os custos, os prazos e os riscos previstos. Nessa etapa do

ciclo, devem-se botar em prática todos os planos de ação e as estratégias no intuito de alcançar as metas estipuladas pela organização.

Check(Controlar)

A etapa de controle, de acordo com o MEG, é chegada a hora de conferir e controlar o que está sendo e o que foi colocado em prática. Para efetivar a etapa do controle, são medidos os **resultados** alcançados pela empresa no período que foi estabelecido o planejamento e as metas a serem cumpridas.

Action (Agir)

Os resultados, na forma de dados, **informações e conhecimento**, são analisados no intuito de se aprender com os acertos e erros cometidos, de modo que seja possa iniciar novamente o planejamento e recomeçar o ciclo, considerando o aprendizado obtido.

Além dos oito critérios, a também os onze fundamentos do MEG, segundo a FNQ (2010), são: Pensamento Sistêmico; Aprendizado Organizacional; Cultura de Inovação; Liderança e Constância de Propósitos; Orientação por Processos e Informações; Visão de Futuro; Geração de Valor; Valorização de Pessoas; Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado; Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social.

Nesse contexto o modelo de excelência em gestão apresenta-se como uma metodologia capaz de analisar e avaliar as melhores práticas de gestão das empresas, identificando seus pontos fortes, sugerindo oportunidades de melhorias, para que elas possam estar sempre se desenvolvendo e aprimorando as suas praticas de gestão no intuito de satisfazer os clientes.

3.7 - Turismo conceito e importância econômica

O entendimento inicial que se tem do turismo é normalmente associado ao termo viagem, aos deslocamentos das pessoas. De Acordo com Walker (2002) o turismo pode ser entendido como a ciência, a arte e a atividade comercial que

consiste em atrair, transportar, acomodar, atender os mais diversos tipos de clientes, no intuito de satisfazer as suas necessidades e seus desejos.

Também é importante ressaltar que a atividade turística é considerada a maior indústria do mundo. Essa afirmação fundamenta-se no princípio que existe uma imensa diversidade de empresas ligadas a esse setor. O turismo de acordo com SENAC (1998) é uma atividade altamente sofisticada, que movimenta bilhões de reais por ano, envolve uma diversidade de serviços e de pessoal especializado e atinge centenas de milhares de pessoas em todo o mundo. De acordo com o gráfico abaixo é possível entender a importância econômica do turismo para o Brasil. Nessa análise gráfica os números refletem o quanto o turismo representa financeiramente para o PIB do país e qual é a perspectiva de crescimento para esse setor que não para de evoluir.

Figura 4: Contribuição do Turismo no PIB do Brasil



Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ladem/2014/09/11/as-duas-faces-do-turismo/>>

Acesso em: 10/01/2015

Assim é fundamental entender que o mercado do turismo é altamente competitivo, onde conforme o próprio SENAC (1998) menciona que cada vez mais os empresários e gestores das empresas desse segmento, vem buscando desenvolver planejamento e estratégias capazes de garantir a sobrevivência e o desenvolvimento dos seus empreendimentos. Assim, nesse contexto é que surge o termo de oferta turística, que é representada pelo conjunto de atrações naturais e artificiais, assim como pelos serviços de uma cidade ou de um país, que atraem as pessoas, despertando-lhes o desejo de visitá-los.

3.8 Turismo no Brasil e no mundo

O Brasil possui uma imensa área litorânea, mais a floresta amazônica, o pantanal, as praias e aspectos culturais riquíssimos. Todos esses aspectos somados a hospitalidade e a alegria do povo brasileiro são elementos importantíssimos para tornar o Brasil um local de intenso fluxo de turistas, do próprio país e de outras partes do mundo.

Conforme simplificadamente cita Petrocchi (2002, p.19), “o produto turístico é constituído por três serviços básicos: o transporte + hospedagem + atrativos”. E é de grande importância que todos esses segmentos, sejam planejados para atender com excelência todos os turistas que fazem uso do sistema turístico de uma região.

Com todo esse potencial é fundamental que o turismo e os seus segmentos sejam gerenciados de maneira eficiente e eficaz. Assim, o planejamento nesse segmento é também um importante aliado na gestão dos destinos turísticos. Pode-se perceber a importância desse planejamento, através da definição a seguir.

O turismo planejado se constitui em uma importante opção para o desenvolvimento sustentável de uma região. As atividades turísticas organizadas em consonância com o respeito ao meio ambiente natural e cultural geram empregos e receitas e, consequentemente melhoram a qualidade de vida da comunidade. (RUSCHMANN E SOLHA, 2004, p.4).

Partindo desse princípio, conclui-se que os meios de hospedagens devem estar sempre preparados para atender o turista da melhor maneira possível.

3.9 Segmento de Hospedagem

A hospedagem é considerada subsistema do turismo, que abrange diversos aspectos e setores de uma região. Então é nesse contexto a gestão dos meios de hospedagem, além de se preocupar com aspectos internos inerentes a qualquer organização, também precisa fundamentalmente estar atenta com o ambiente externo, sempre buscando informações sobre o sistema turístico em geral, que de certa maneira, influencia na sua taxa de ocupação e na visão do turista sobre o complexo turístico da região (PETROCCHI, 2002).

Ao ingressar no hotel, o hospede transforma-se em um fiscal de qualidade: avalia tudo, durante todos os dias em que estiver hospedado [...] e o sair, estará levando em sua mente um complexo relatório de auditoria de

qualidade. O conjunto de impressões desse hóspede é algo decisivo para a sobrevivência da organização hoteleira. (Petrocchi, 2002, p.21).

Gerir de forma eficiente os meios de hospedagem é algo requer muito conhecimento de fatores internos e externos à empresa. Petrocchi (2002), menciona que a gestão hoteleira é muito complexa, exigindo dos gestores tomar uma postura estratégica, no sentido de tornar a organização atenta e ágil, adaptando-se continuamente às variações do ambiente na qual esta inserida. Analisar continuamente o ambiente, perceber as ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas de sobrevivência são os desafios da gestão hoteleira estratégica. No sentido da importância de análise macroambiental, estudo de mercado e de trabalhar o turismo de forma integrada é que o autor infere:

[...] As oportunidades de atrair hóspedes são compartilhadas com o destino turístico como um todo. Por isso, as pesquisas de mercado, sob o ponto de vista dos meios de hospedagem e sob o ponto de vista do núcleo turístico, são uma etapa essencial na análise macro ambiental externa, dentro do processo de planejamento estratégico. (Petrocchi, 2002, p.60)

Apesar da imensa atenção que os hotéis devem ter com o macroambiente no qual estão inseridos, é fundamental para a sua sobrevivência que eles sempre busquem a qualidade e excelência em todos os seus processos internos, pois o cliente sempre irá buscar o lugar que melhor se adequa às suas necessidades e condições. Assim é que começa a surgir a ideia de qualidade total no segmento de hospedagem.

[...] a qualidade total faz um hotel operar melhor e com menores custos, pois a qualidade em todos os setores diminui os desperdícios, melhora o desempenho dos equipamentos, bloqueia anomalias que causam insatisfação dos hóspedes, evita retrabalhos, elimina horas improdutivas e tantos outros fatores negativos. A qualidade garante e expande a capacidade do sistema em produzir receitas, por meio da aprovação dos hóspedes. (Petrocchi, 2002, p.46).

4. Metodologia de pesquisa

4.1 Escolha do tema

A escolha da temática abordada ocorreu inicialmente devido ao elevado grau de interesse em aprofundar os conhecimentos sobre qualidade e Modelo de Excelência em Gestão. Sendo possível dessa maneira verificar a sua aplicabilidade em um segmento de fundamental importância para o turismo e consequentemente para a economia do país.

Conforme citado anteriormente e tendo em vista a importância dos meios de hospedagem para o funcionamento do complexo turístico de uma região, a escolha do tema proporcionará ao leitor a oportunidade de entender a importância da gestão eficiente de pousadas, podendo assim enriquecer os seus conhecimentos acadêmicos e sociais.

Por fim e não menos importante, a disponibilidade de informações a respeito do MEG e do segmento de hospedagem da região, foi um critério decisivo para que pudesse ser feita uma análise rica e criteriosa de dados, contribuindo para o desenvolvimento do projeto.

4.2 Classificação da pesquisa

Os tipos de conhecimentos relacionados à pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 77) são divididos em: popular, religioso, filosófico e científico.

A base estrutural do projeto é o conhecimento científico, pois foi desenvolvido levando em conta métodos que busquem explicar o “por que”, “como” as coisas e os fenômenos ocorrem. A base científica do projeto tem por objetivo torna-lo real, sistêmico, analítico, objetivo, racional, explicativo e útil, assim, conforme menciona Lakatos e Marconi (1991), para se construir o conhecimento científico é necessário abandonar os limites da vida cotidiana e do ponto de vista antropocêntrico para formular hipóteses sobre a existência de objetos e fenômenos, devendo submetê-los à verificação planejada e interpretada com o auxílio da fundamentação teórica. Porém vale ressaltar que apesar da separação metodológica, há de destacar que em determinados momentos na construção do projeto também irão estar presente outros tipos de conhecimento.

O conhecimento científico pode ser subdividido em formal e factual. O conhecimento formal segundo Marconi e Lakatos (1991), é aquele que no qual se encontra a lógica e a matemática, sendo fundamentalmente teórico. Por outro lado o conhecimento factual refere-se aos fatos que supostamente ocorrem no mundo, e em consequência, são observados e estudados para comprovar ou não as suas hipóteses. Assim, o trabalho utilizará basicamente o conhecimento científico factual, pois após o referencial teórico, será colhido dados de empresas, através de entrevistas utilizando questionários semi-estruturados, após essas entrevistas aplicadas em amostras, será levado em conta, os principais aspectos de qualidade e excelência em gestão, presente em pousadas da região.

A pesquisa realizada segundo Solomon (2010) é de caráter exploratória e descritiva. Exploratória, pois inicialmente é de fundamental importância colher o maior número de informações e conhecimentos através de pesquisa documental e bibliográfica. E também é descritiva, pois, após colher os dados, eles serão registrados sistematicamente, analisados e interpretados no intuito de diagnosticar os principais aspectos que tange a gestão do segmento hospedagem da região.

4.3 Conceito e Classificação do Método

Para que se possa conceituar e chegar denominadores comuns a respeito de determinados fenômenos e objetos, todas as ciências fazem uso de métodos científicos. Segundo (Trujillo 1974 apud LAKATOS, 1991, p. 84):

Método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.

O método de pesquisa do projeto será classificado como indutivo, pois para Marconi e Lakatos (1991) a indução é um processo no qual o pesquisador partindo de dados suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal sobre um determinado grupo. Nesse contexto, a indução será feita após a análise de dados de algumas pousadas em João Pessoa, de modo à constatar e assim concluir em um sentido muito mais amplo os principais aspectos que norteiam essas organizações na busca de qualidade e da excelência.

A análise das empresas será amostral, pois será feito um estudo para identificar a representatividade da amostra, analisando a quantidade e a neutralidade dos dados, no intuito de dar maior grau de credibilidade e legitimidade possível ao projeto de pesquisa.

Por fim, outro método bastante usado nas ciências sociais que também será abordado no trabalho é método comparativo. Segundo de Marconi e Lakatos (1991), o método comparativo considera que o estudo das semelhanças e diferenças entre indivíduos, grupos ou objetos, contribui para uma melhor identificação e compreensão das semelhanças e pontos divergentes do objeto de pesquisa.

4.4 Coleta e análise dos dados

4.4.1 – Instrumentos de Coleta

A coleta de dados será feita através de questionários semiestruturados aplicados em pousadas de João Pessoa. Eles seguem a base dos critérios do MEG, tendo como pilar o PDCA da melhoria continua. Trata-se de uma adaptação feita do questionário elaborado pelo SEBRAE em parceria com a FNQ que avalia o grau de maturidade da excelência em gestão de MPE's. O padrão com 37 quesitos é utilizado em projetos (Agentes locais de inovação e consultorias de gestão) e também em premiações (MPE-Brasil) do Sebrae. Porém após a adaptação elaborada, o questionário utilizado na pesquisa passou a ter 25 quesitos, cada um contendo quatro letras A, B, C, D, estabelecendo-se uma pontuação crescente (A= 0, B= 1, C=2, D=3), onde a maior pontuação que poderá ser alcançada por um estabelecimento, será de 75 pontos e a mínima de 0 pontos. Vale ressaltar que mesmo sendo adaptado a necessidades e aspectos da pesquisa, o questionário ainda é baseado nos oito critérios que compõem o MEG. Assim, através desse instrumento de coleta de dados, será possível inferir sobre a população através de análise amostral, os principais pontos fortes e as principais oportunidades de melhorias das pousadas da região.

Tabela 1: Distribuição das questões e dos pontos por critérios

| Critério | Quant. Questões | Nº de pontos Por questão | Pontuação máxima p/ critério |
|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Clientes | 3 | 0 a 3 | 9 |
| Sociedade | 2 | 0 a 3 | 6 |
| Liderança | 5 | 0 a 3 | 15 |
| Estratégias e planos | 2 | 0 a 3 | 6 |
| Pessoas | 3 | 0 a 3 | 9 |
| Processos | 3 | 0 a 3 | 9 |
| Resultados | 3 | 0 a 3 | 9 |
| Info. e Conhecimentos | 4 | 0 a 3 | 12 |
| TOTAL | 25 | | 75 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 – Universo e Amostra

Esses questionários terão o caráter descritivo, ou seja, de análise de informações. As entrevistas e a aplicação dos questionários serão feitas com os gestores, sócios diretores ou responsáveis ou pessoas que tenham o maior numero de informações e conhecimento sobre as empresas. Basicamente seis pousadas serão analisadas, três com maior tempo de mercado e três com menor tempo. Serão comparados os critérios que compõe o MEG, e a partir dessa análise, será possível fazer inferência sobre o tipo de gestão desses empreendimentos.

O universo de pousadas de João Pessoa, segundo a planilha fornecida pela Empresa Paraibana de Turismo (PBTUR) é de aproximadamente 37 pousadas. Assim, partindo do princípio da viabilidade e acessibilidade da pesquisa, foi decidido analisar conforme mencionado anteriormente, as mais antigas e as mais novas. Sobre a identificação da localidade dos empreendimentos, foi constatado que a maioria das pousadas de João Pessoa estão na orla da cidade. Assim, a pesquisa foi feita basicamente nos empreendimentos presente nos quatro principais bairros litorâneos da cidade (Bessa, Manaíra, Tambaú e Cabo Branco), consequentemente reduzindo a probabilidade de vícios no processo amostral.

A escolha das pousadas utilizadas na pesquisa foi basicamente por acessibilidade, pois nem todos os empreendimentos contatados, tiveram a disponibilidade e o interesse em participar do trabalho.

4.4.3 – Procedimento de Análise

Na análise de dados e informações o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados obtidos, e através de parâmetros estatísticos, ele busca conseguir respostas às suas indagações. Já na interpretação, o pesquisador busca dar um significado mais amplo as respostas encontradas, vinculando a outros conhecimentos com relação aos objetivos propostos e a temática. (MARCONI e LAKATOS, 1991).

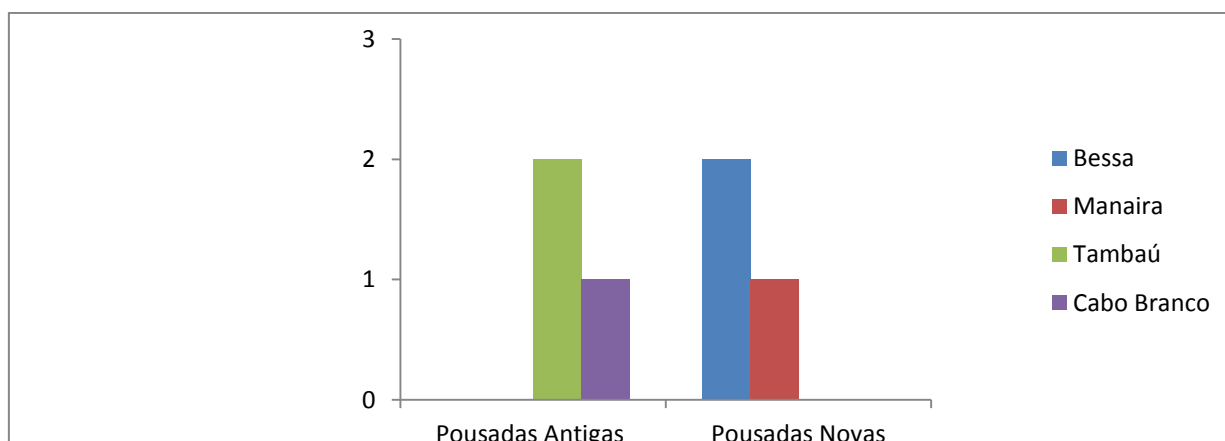
Essa análise será feita de forma descritiva, sendo os dados extraídos de fontes de pesquisa primárias e secundárias. As fontes primárias de informações serão o conteúdo dos questionários aplicados nas empresas. O resultado da análise desses dados será feita através de métodos estatísticos inferenciais, levando em consideração a pontuação que cada questão gera. Essa pontuação servirá como base para o desenvolvimento de gráficos e tabelas, informando quais os critérios e questões mais bem desenvolvidas nas organizações e quais precisam estar melhorando.

Assim, será possível analisar e identificar as principais características, os pontos fortes e oportunidades de melhoria utilizando as fontes de pesquisa secundárias, que compreendem todo o conteúdo abordado no referencial teórico mais a metodologia do MEG desenvolvida pela FNQ.

5. Apresentação dos dados e análise dos resultados

Foram analisadas diversas pousadas de diversos bairros de João Pessoa (Bessa, Manaíra, Tambaú e Cabo Branco). A distribuição por bairros apresentadas a seguir foi por escolha aleatória e pela disponibilidade dos proprietários e gestores em auxiliar no desenvolvimento da pesquisa. Também conforme mencionado anteriormente e apresentado no gráfico a seguir, todos os empreendimentos visitados foram na orla da cidade, pois nessa região é onde se concentra a grade maioria dos meios de hospedagem.

Gráfico 1: Distribuição das pousadas por bairros



Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Em relação ao tempo de atuação dos empreendimentos no mercado Paraibano, as pousadas foram fundadas nos respectivos anos:

Antigas:

- Pousada 1: 1987 (28 anos)
- Pousada 2: 1995 (20 anos)
- Pousada 3: 1999 (16 anos)

Novas:

- Pousada 4: 2010 (5 anos)
- Pousada 5: 2011 (4 anos)
- Pousada 6: 2014 (1 ano)

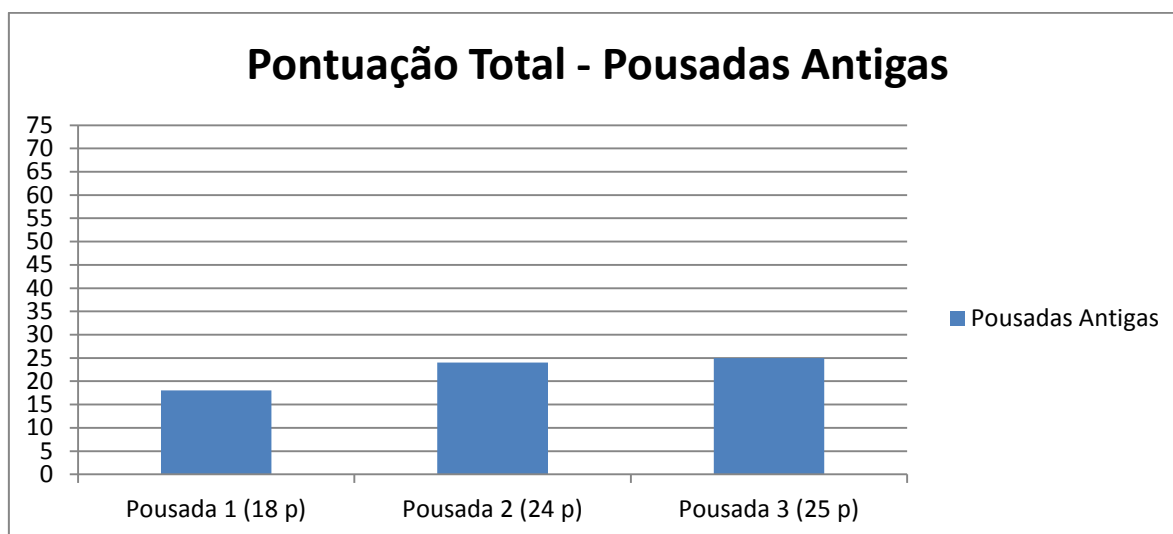
Partindo das informações acima, pode-se inferir que os empreendimentos mais antigos analisados, todos tem mais de uma década de existência, chegando até mais de duas décadas. Já os mais modernos, todos tem menos de uma década, e o mais novo tem apenas um ano de atividade. Apesar da relativa diferença no tempo de atuação de mercado, conforme será abordado posteriormente na análise de critérios, em diversos aspectos, as pousadas compartilham varias características em comum.

5.1 – Resultados em relação aos critérios do MEG

Nesses estabelecimentos foram analisados oito critérios, através de 25 questões, que servem como estrutura para o processo de melhoria contínua baseado no MEG e no PDCA. Os quesitos estão distribuídos da seguinte maneira: Clientes (3 questões), Sociedade (2 questões), Liderança (5 questões), Estratégias e Planos (2 questões), Pessoas (3 questões), Processos (3 questões), Resultados (3 questões) e Informações e Conhecimentos (4 questões).

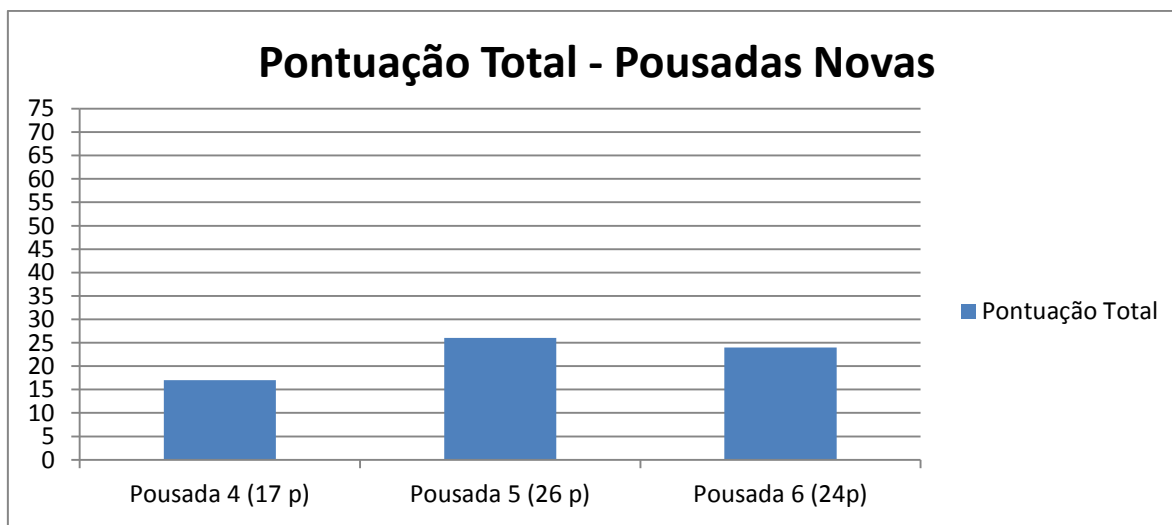
A obtenção das médias gerais obtidas pelas pousadas foi calculada levando em conta que são 25 questões por questionário e cada questão vale de 0 a 3 pontos, sendo assim, multiplicando 25 por 0 a 3, a pontuação pode oscilar entre 0 e 75 pontos. Sendo assim, a pontuação total das empresas foi respectivamente de:

Gráfico 2: Pontuação total das pousadas antigas



Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Gráfico 3: Pontuação total das pousadas novas



Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Observa-se nos gráficos que não há uma diferença significativa na pontuação alcançada pelas pousadas antigas e novas. Variando numa amplitude de 17 a 26 pontos de um total esperado máximo de 75, é perceptível que baseado nos critérios que compõe o MEG, que o grau de maturidade dos empreendimentos em análise, ainda é muito incipiente. Diversos fatores explicam essa relativa imaturidade relacionada à busca pela excelência em gestão proposta pelo MEG. A análise intuitiva de mercado e dos desejos e necessidades dos clientes; ausência de planejamento estratégico, metas e seus respectivos indicadores; baixa qualificação da mão-de-obra e de capacitação técnica de proprietários e dirigentes; gestão por processos pouco estruturados; relativa falta de mensuração dos resultados (muitas vezes focados apenas em aspectos financeiros); e por fim poucas informações do comportamento do mercado no qual estão inseridas, faz com que a gestão seja muito mais intuitiva e baseada em “achismos”, do que baseada em um processo gerencial bem estruturado é focado nas demandas reais de mercado. Assim Ruschman e Solha (2004, p.5), dizem que:

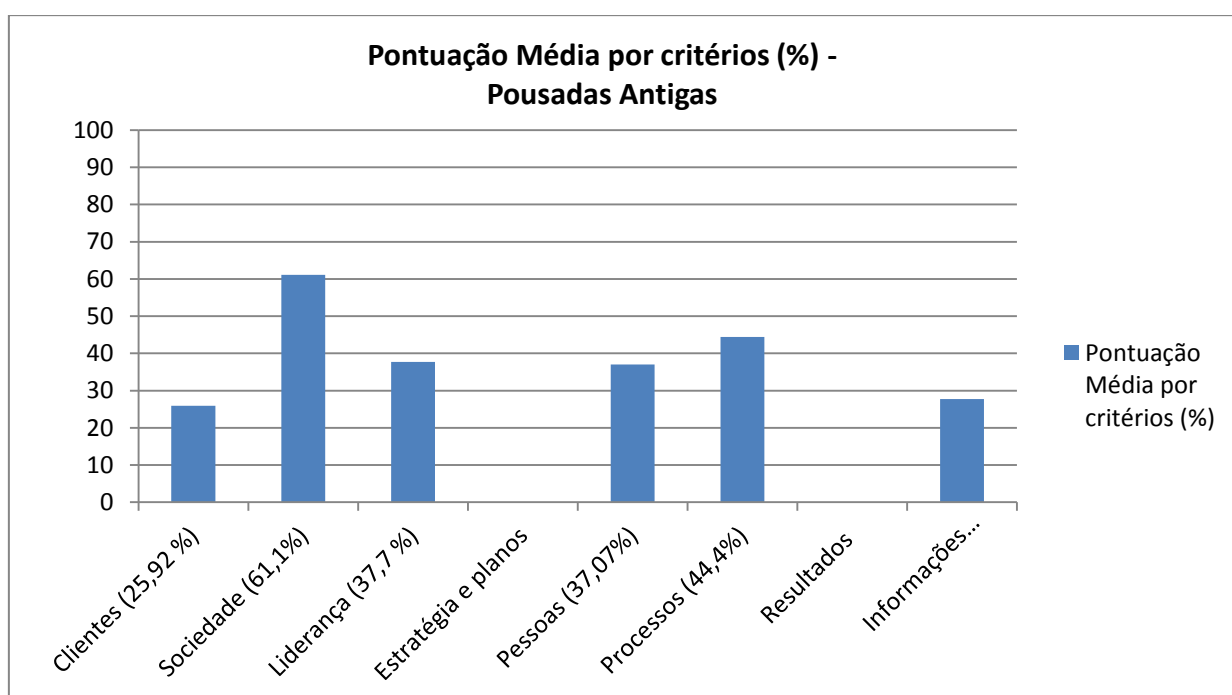
A capacidade de obter êxito nas ações propostas e o futuro da atividade dependerá das metas, da qualidade dos serviços prestados e da capacidade dos empreendedores em conduzir seus negócios considerando, entre vários outros aspectos, a capacitação e o treinamento dos próprios e das suas equipes [...], pois os melhores atrativos turísticos poderão estar findados ao fracasso se forem estruturados sobre base empíricas e amadoras que caracterizam os pequenos empreendimentos voltados à prestação de serviços aos turistas.

Assim, partindo da análise P da pontuação geral de cada estabelecimento, torna-se possível, detalhar os oito critérios e entender como se chegou a essa pontuação específica. O gráfico seguinte demonstra detalhadamente as médias por critérios das pousadas antigas e novas. Vale ressaltar que cada critério possui questões específicas, e que o entendimento dos pontos fortes e oportunidades de melhoria destacados a seguir, são baseados nos quesitos que fundamentam o critério. Para o melhor entendimento, o questionário utilizado na pesquisa, encontra-se em apêndice no final do trabalho.

A fórmula utilizada para calcular os próximos gráficos referentes à pontuação média por critérios foi:

$$X = \frac{\text{Pontuação total obtida por critério das pousadas antigas ou novas}}{\text{Pontuação máxima possível de ser atingida por critério}}$$

Gráfico 4: Pontuação por critério das pousadas antigas

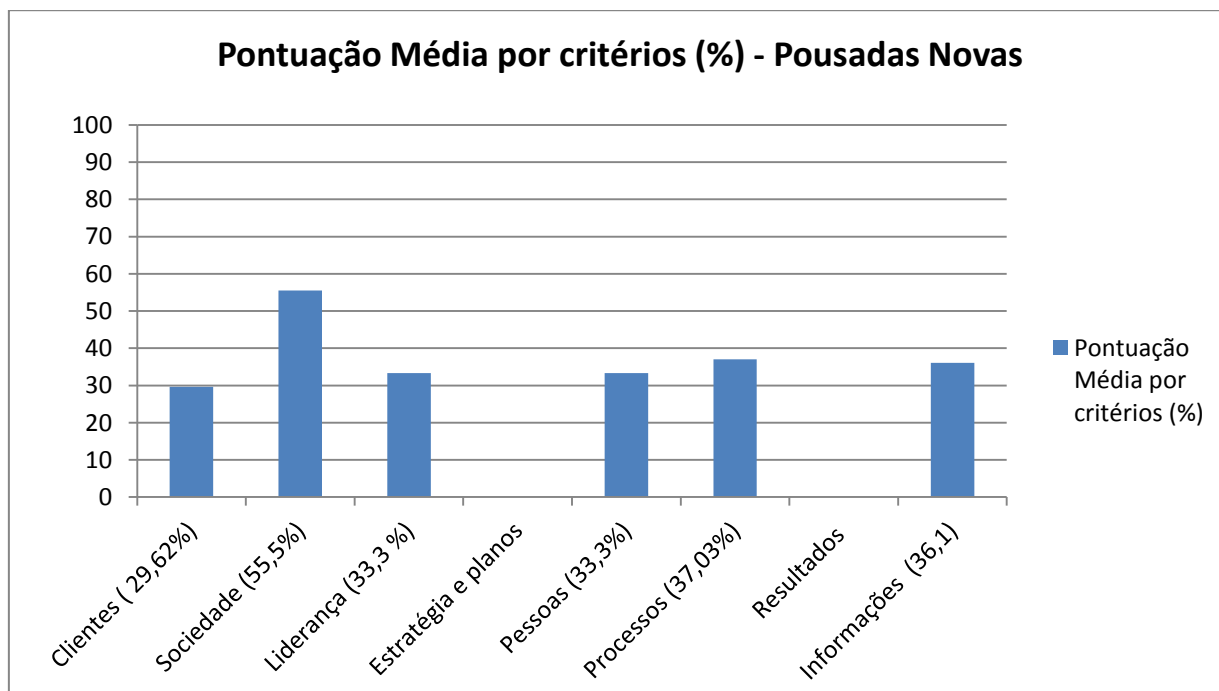


Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Baseado no gráfico acima nota-se que nesse perfil de empreendimento a nota mínima foi do critério clientes (25,92 %), e a nota máxima foi atribuída ao critério sociedade (61,1%). A pontuação percentual da liderança e pessoas passou dos 1/3

dos 100% possíveis; estratégias e planos não pontuaram porque as empresas não possuíam missão, visão valores, objetivos estratégicos, etc. definidos e resultados também não pontuou devido a indisponibilidade ou ausência de informações por parte dos dirigentes. Processos chegaram a percentagem de quase no $\frac{1}{2}$ do total e o critério informações e conhecimento ficou na casa dos 20%.

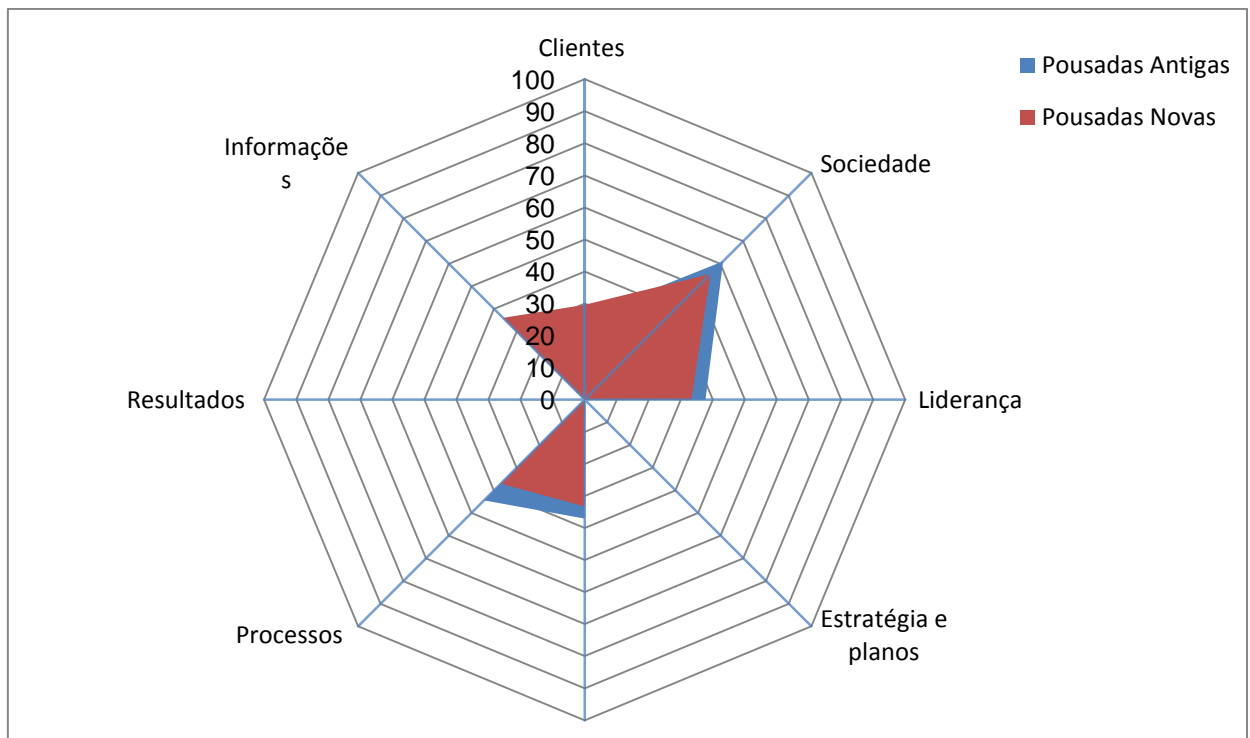
Gráfico 5: Pontuação por critério das pousadas novas



Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Nas pousadas novas, os percentuais obtidos nos critérios em análise foram bem parecidos com os da pousadas antigas. Nesse perfil de empreendimentos, o critério que teve a nota mínima foi clientes (29,62 %) e a nota máxima foi atribuída ao critério sociedade (55,5%). A pontuação percentual da liderança e pessoas ficou próximo dos 1/3 dos 100%; estratégias, planos e resultados também não pontuaram devido aos mesmos fatores das pousadas antigas; o desempenho dos processos foi inferior ao das pousadas antigas, não chegando aos 40% e o critério informações e conhecimento teve destaque em relação ao outro perfil de pousada, ficando na casa dos 36%.

Gráfico 6: Radar comparativo das pousadas antigas e novas por critérios



Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Detalhadamente, em relação à análise gráfica, foi percebido que no critério:

5.1.1 - Clientes

Nesse critério as pousadas 1, 2 e 3 (antigas), e as pousadas 4,5,6 (novas) basicamente não fazem o agrupamento dos seus clientes de acordo com a especificidade de cada perfil consumidor, e analisam as suas necessidades e desejos de maneira intuitiva e informalmente através de conversas cotidianas, não havendo um método formalizado para identificar suas expectativas.

O conceito de foco no cliente relaciona-se com duas questões fundamentais: trazer a visão de mercado sobre requisitos de produtos e serviços para dentro da empresa (Market in), e garantir que toda a organização esteja focada no atendimento desses requisitos. (CARPINETTI, 2012, p. 31).

Conforme visto na definição acima e na análise de dados é de fundamental importância que qualquer empreendimento, independente do seu ramo de atuação deve estar sempre focado na análise das necessidades e desejos dos seus clientes.

Baseado nessa premissa do que seria o ideal, percebe-se que esse quesito não foi bem pontuado, reduzindo a nota média das pousadas no critério clientes.

Em relação à questão da divulgação que faz parte do critério de clientes, percebe-se que em ambos perfis de empreendimentos analisados, não foi evidenciado um método estruturado, ainda prevalecendo a divulgação considerada “convencional”, com poucas diferenças no quesito estratégias de captação e retenção de novos clientes. Nos relatos dos próprios dirigentes, foi constatado que os clientes é que indicam para outras pessoas os empreendimentos, não havendo em nenhum dos destaques no requisito meios de divulgação. Ruschmann e Solha (2004) mencionam que uma comunicação consciente da complexidade do produto turístico de uma região, pode conduzir uma empresa ao sucesso, pois a imagem de um determinado local ou determinada empresa é um elemento que tem influência direta na decisão dos consumidores.

Porém apesar dessa relativa “imaturidade” no que tange o critério cliente, segundo Paladini (2006), há também de se considerar que muitos consumidores adquirem um produto ou um serviço porque já conhecem a marca ou a empresa, confiam na imagem do empreendimento ou desenvolveram uma relação de fidelidade com a empresa por experiências anteriores ou até porque ouviram opiniões positivas de pessoas próximas, destacando as qualidades da empresa.

Assim, a pontuação nesse critério devido aos fatores externados anteriormente ficou na casa dos 25% (antigas) 29% (novas), demonstrando um certo grau de imaturidade no que tange o conhecimento e análise das necessidades e desejos dos clientes, quase que não havendo diferenciação dos perfis de usuários. É por fim, outro ponto que baixou ainda mais pontuação nesse critério, foi que os métodos de comunicação empresariais pouco estruturados, em muitas vezes não valorizam a imagem do empreendimento.

5.1.2 - Sociedade

Sobre os elementos sociais e intrínsecos das pousadas, tanto os proprietários e gestores das novas e antigas conhecem as exigências legais para o funcionamento delas, porém quando o assunto são projetos sociais e ambientais, percebe-se que a grande maioria das pousadas ou participam de forma esporádica ou não participam de projetos dessa natureza. Em relação à pequena diferença

percentual positiva de 61,1 % das antigas e perante os 55,5% das novas, ocorreu devido as pousadas 6 e 4 (novas), alegarem na entrevista que não participam de nenhuma ação ou projeto social que priorizem o desenvolvimento da região na qual estão inseridas.

Nesse critério o destaque fica para a pousada 3 que faz a separação dos resíduos produzidos no estabelecimento e para a 5 que mensalmente faz doações para instituições filantrópicas da cidade.

Segundo Ruschmann e Solha (2004), as grandes mudanças no cenário mundial e a preocupação com a sustentabilidade, nos mais diversos setores, também provocou um movimento nas empresas de hospedagem, que estão gradativamente promovendo ajustes nos seus processos de gestão, no intuito de agir positivamente promovendo o desenvolvimento socioambiental.

5.1.3 - Liderança

Nesse critério também houve uma imensa similaridade entre as pousadas novas e antigas. Especificamente sobre a primeira questão, trata da dimensão de análise de desempenho feita pelos dirigentes e líderes, foi percebido que o foco é essencialmente em aspectos financeiros, não havendo uma mensuração do resultado de aspectos relacionados a atendimento, clientes, funcionários, fornecedores, etc. Sobre a mensuração de desempenho limitada apenas a aspectos financeiros, observa-se que:

[...] A medição de desempenho tradicionalmente usada, focada em resultados financeiros e, em alguns casos, medidas de produtividade e qualidade de fabricação, era bastante limitada para ser usada como instrumento de gestão estratégica do desempenho das operações de produção e outras funções das empresas. Percebeu-se a necessidade de se ter um sistema de medição de desempenho, ou seja, um conjunto de indicadores, incluindo indicadores financeiros, inter-relacionados entre si por relações de causa e efeito, e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. (CARPINETTI, 2012, p. 198).

Já a segunda questão trata do comportamento ético nas relações externas e internas, nota-se que a questão da disseminação de normas éticas e convivência na maioria das pousadas é comunicada aos stakeholders por meio de regras informais, que nem sempre são seguidas por todos os colaboradores e dirigentes. Nesse quesito apenas duas pousadas novas, possuíam de forma escrita tópicos que enfatizavam o comportamento ético e normas de boa convivência no recinto.

Sobre o desenvolvimento gerencial dos dirigentes e a aplicação dos conhecimentos adquiridos na organização, eles ou investem de forma esporádica, ou não investem na sua própria capacitação. Não havendo um plano de capacitação gerencial e nem uma regularidade nessas nesses treinamentos. O ponto de destaque nessa questão que reduziu a percentagem das pousadas novas foi que praticamente, segundo eles mesmos alegaram, os dirigentes praticamente não investem no seu desenvolvimento gerencial, enquanto uma sócia de uma pousada antiga alegou que sempre que possível faz cursos na área de gestão no intuito de maximizar a eficiência e eficácia das atividades empresariais. Ruschmann e Solha (2004, p. 5), diz que:

[...] os esforços na educação e no treinamento agregam valor ao produto, incrementam a qualidade da mão-de-obra e implementam o espírito profissional nas equipes envolvidas [...] já se reconhece, em todo o mundo, que a qualidade dos recursos humanos na prestação dos serviços turísticos se constitui na chave do sucesso dos empreendimentos e das destinações.

Em relação à busca de informações externas e internas para identificar oportunidades de melhorias e inovação e sobre reuniões para disseminação de ideias que possam ser convertidas em melhorias para as pousadas, o que constata-se é que nas pousadas mais novas, há uma maior periodicidade e um maior número de reuniões no intuito de disseminar o conhecimento. Já nas pousadas mais antigas, o compartilhamento de informações não ocorre tão regularmente assim, e também, normalmente, não são todos os colaboradores que estão presentes nas reuniões.

A liderança deve sempre oferecer um direcionamento. De fato, a liderança dá o exemplo. Ela gera coragem e destemor nas pessoas para que busquem novos e mais elevados padrões de desempenho. A liderança define caminhos a seguir e rumos a tomar. Estabelece objetivos. Determina prioridades. E, é claro, viabiliza as ações, alocando recursos indispensáveis para tanto. (CARVALHO, et al, 2005, p.29).

Diante das falhas ou a ausência de alguns elementos importantes para a liderança em trabalhar com constância de propósitos, realizando basicamente a análise de resultados financeiros; investindo pouco no aperfeiçoamento técnico gerencial e na disseminação de informações, e que as pousadas antigas e novas atingiram respectivamente os baixos índices de 37,7% e 33,3%.

5.1.4 Estratégias e planos

Conforme o gráfico acima foi percebido seguindo a metodologia do MEG, que nesse critério a pontuação dos empreendimentos foi nula, pois não foi constatado após visita in loco, a definição de missão, visão valores e objetivos estratégicos, e devido a isso, conseqüentemente a questão de indicadores e suas respectivas metas também não foram definidos.

Para Almeida (1996) apud Terence (2012), muitas micro e pequenas empresas são eficientes no desenvolvimento das atividades seu dia-a-dia, porém ineficientes nas decisões estratégicas. Assim o autor, sugere que a técnica apropriada para isso deve ser o planejamento estratégico, pois com o aumento da competitividade, as micro e pequenas empresas concorrem com grandes empresas, que em grande parte conhecem os benefícios de um planejamento estratégico e fazem uso do mesmo como ferramenta gerencial. Portanto, pode-se destacar a imensa importância das MPE's também recorrerem a esta ferramenta administrativa.

Porém em muitos casos, as organizações de micro e pequeno porte, não têm claramente identificados os seus clientes e, às vezes, tampouco os seus próprios produtos ou serviços. Por esta razão não conseguem estabelecer um objetivo claro e, por conseguinte, não têm um plano que lhes permita alcançar resultados superiores. (FNQ, 2008).

Assim é de fundamental importância que as pousadas de João Pessoa elaborem planos estratégicos que busquem o seu desenvolvimento, tendo em vista que esse mercado de hospedagem, esta dentro de um nicho de mercado bastante competitivo e de constante evolução.

5.1.5 Pessoas

No que se refere ao critério pessoas, também há uma grande similaridade entre ambos perfis de pousadas e uma baixa percentagem 37,07% das antigas e 33,33% das novas em relação ao gerenciamento de pessoas considerado excelente. Esses baixos índices podem ser explicados, pois em relação às funções e responsabilidades dos colaboradores, na maioria dos casos elas ou são definidas informalmente, ou estão formalizadas, mas não para todos os cargos que a empresa possui.

Já se tratando da capacitação do corpo funcional dos estabelecimentos, nota-se que não há um plano de capacitação funcional e progressivo, como também a participação em cursos, palestras etc, ofertadas pelos dirigentes, ocorre em de maneira eventual, sem uma periodicidade definida.

No ultimo item que trata do bem-estar e da satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, foi percebido que por se tratar de pequenos empreendimentos, com poucos funcionários, tantos nas empresas antigas, quantos nas mais novas, o grau de proximidade dos proprietários com eles é maior, havendo assim, sempre que possível, análises eventuais ou até constantes do clima organizacional, porém sem um método formalizado que possa mensurar o grau de satisfação do colaborador com suas atividades laborais.

5.1.6 Processos

Os processos em uma empresa são de fundamental importância para o funcionamento de atividades. Porém nas pousadas pesquisadas, eles ainda encontram-se num grau de maturidade relativamente baixo, pois a maior porcentagem foi das pousadas antigas que atingiram o índice de 44,4 % contra apenas os 37,03% das novas. Essa diferença é pequena quando olhamos as práticas que envolvem processos em uma organização. A seguir serão apresentados os motivos que explicam o relativo grau de imaturidade dos processos.

No primeiro item que trata da questão de padronização dos principais negócios, nota-se que os processos e atividades não são padronizados, ou quando são esses padrões não estão documentados. Em relação a importância do mapeamento de processos, Carpinetti (2012, p.152) evidencia que:

Mapeamento de processos consiste na representação da lógica de funcionamento de uma organização real por meio de um formalismo descritivo. O objetivo é criar um “mapa de processo”, que mostra graficamente o relacionamento entre seus entes e atividades [...] com o mapeamento de processos, explicitam-se as variáveis de entrada e saída, os fluxos e os responsáveis.

No aspecto de que tangência a parte de controle dos processos, normalmente ambos os perfis de empreendimentos, corrigem algum problema quando ocorrem reclamações dos clientes, não sendo evidenciado em nenhuma das pousadas, um padrão documental que mensure se os processos estão sendo executados de

maneira eficiente e eficaz, traduzindo as necessidades dos clientes. “A gestão do processo é, por definição, uma metodologia para a avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas” (CARVALHO; PALADINI, 2005, p. 217).

Sobre os processos de controle financeiro, apesar de todos os empreendimentos realizarem algum tipo de acompanhamento, nota-se que nem todos utilizam especificamente o fluxo de caixa e também na maioria dos casos não foi evidenciado um mecanismo manual ou pelo computador que crie um planejamento de horizonte financeiro, que evidencie, mesmo que aproximadamente as receitas e despesas que serão inerentes ao estabelecimento. Fator esse que pode auxiliar no processo de análise futuro de custos, receitas e investimentos.

5.1.7 Resultados

Devido a metodologia de análise de resultados da pesquisa ser baseada no comparativo do desempenho ao longo dos anos, a falta de dados ou a indisponibilidade dos proprietários em fornecer informações sobre aspectos financeiro dos empreendimentos, não foi possível verificar a evolução do desempenho de alguns aspectos das organizações. Porém mesmo não havendo pontuação nesse critério, em relação aos resultados de satisfação e reclamações dos clientes, nota-se que esse acompanhamento na maioria das pousadas de forma intuitiva, não havendo métodos formalizados de mensuração dos índices. Com ressalva para a pousada 3 (antiga) que possui um livro, onde os clientes podem deixar qualquer tipo de comentário sobre o empreendimento.

Já sobre os resultados relativos à produtividade no trabalho e sobre a margem de lucro, devido à inacessibilidade aos dados contábeis, não foi possível mensurar esses aspectos no desenvolvimento da pesquisa em campo.

5.1.8 Informações e conhecimentos

Seguindo a lógica sistemática do PDCA, esse critério serve como retroalimentação do sistema no intuito de melhorar as organizações, analisando se o que foi definido e executado foi realmente eficiente e eficaz. Na primeira questão que trata da disponibilidade de informações para o planejamento, a execução e análise das atividades, em ambos perfis de pousadas ou as informações não estão

definidas para os colaboradores, ou as vezes quando estão definidas, não estão organizadas em sistemas de informações e não há filtros e mecanismos de proteção das mesmas. O que foi percebido é que na maioria delas existem computadores, porém não tem um sistema específico de gestão de hospedagem, e quando tem, no caso da pousada 5, conforme o próprio relato do proprietário, os funcionários não sabem utilizar o sistema, deixando o mesmo em desuso. Vale ressaltar que esse sistema caso fosse utilizado poderia facilitar bastante as atividades cotidianas que envolvem o estabelecimento.

A informação apresenta-se como um recurso básico para o desenvolvimento das atividades empresariais e sua valorização como produto econômico, quando bem gerenciada. Pode-se, assim, considerar a informação um ativo que precisa ser administrado da mesma forma que os outros tipos de ativos [...] de forma genérica, o desafio consiste na capacidade de coletar, identificar e reunir material potencialmente relevante, bem como sistematizar o fluxo de informações de modo a transforma-las em uteis para o estabelecimento de estratégias empresariais. (RUSCHMANN, SOLHA, 2004, p. 121).

Sobre a citação acima, o autor demonstra a clara importância das informações no desenvolvimento das atividades empresariais. Com ressalva da pousada 4, que não apresentou nenhuma prática que fomentasse o compartilhamento de informações e conhecimento, as outras cinco pousadas de alguma maneira tem algum momento para promover essas práticas. O destaque desse quesito fica para a pousada 5, que mensalmente faz uma reunião, com todos os colaboradores, para disseminar o conhecimento e propor melhorias. A ressalva fica por conta de que apesar de se tratar de pequenos empreendimentos, onde a facilidade de comunicação é maior, não foi constatado métodos que registrassem as melhorias propostas nessas conversas.

Em relação às melhorias nas práticas de gestão, as pousadas quase que em sua totalidade, apresentam pelo menos uma prática que apresenta melhorias, o destaque desse quesito fica para a pousada 6 (nova), que conforme constatado in loco a empresa participou de projetos de melhoria e inovação no Sebrae, que ajudaram no aperfeiçoamento de algumas práticas gerenciais.

Por fim, na questão que trata obtenção de informações comparativas externas a análise de desempenho dos produtos, serviços e processos, com exceção da pousada 3 e 4, que alegaram não ter muito interesse de buscar informações sobre o

mercado e sobre seus concorrentes diretos, nas outras, sempre que possível os dirigentes e gestores afirmaram que sempre que possível buscam informações comparativas externas, para melhorar os produtos, serviços e processos das empresas.

6. Conclusão

O trabalho em questão analisou empresas do segmento de hospedagem, especificamente pousadas em João Pessoa, baseando a sua estrutura no Modelo de Excelência em Gestão desenvolvido pela FNQ. Inicialmente foi feita uma contextualização, partindo da explicação da evolução da qualidade nas organizações, passando pelos prêmios de qualidade, até chegar na metodologia desenvolvida pela FNQ, que é o MEG.

Com esse modelo de qualidade, foi possível conhecer e aplicar os oito critérios que servem como base para se alcançar a excelência em gestão. Foi comparada a gestão das pousadas como um todo objetivando identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias desses empreendimentos.

Em relação à questão da segmentação utilizada na pesquisa por tempo de atuação no mercado, inicialmente esperava-se que em alguns critérios as pousadas antigas se saíam melhores e em outros as novas teriam maior aproveitamento, porém após a realização das visitas in loco e da análise de dados e resultados, foi constatado que o perfil delas é bastante parecido e o grau de maturidade em relação a excelência em gestão ainda não está bem desenvolvido.

Sobre o critério clientes e sociedade foi possível constatar que, a análise intuitiva baseada em fatores empíricos, nem sempre traduz as necessidades e desejos dos consumidores. Apesar da informalidade na análise, nota-se que as empresas fazem o possível para atender bem os clientes, porém na ausência de métodos de avaliação da satisfação e reclamação formalizados, torna-se difícil realizar um levantamento e acompanhamento das reais necessidades e anseios deles. Criar uma base de dados com as informações dos clientes e segmentá-los de acordo com as suas necessidades; elaborar canais e formas de comunicação eficientes que valorizem as características dos diversos perfis de consumidores poderia ser alguns pontos de destaque a serem concretizados.

A questão da liderança nas pousadas ainda é bastante familiar, pois a maioria dos empreendimentos são dirigidos por parentes. Com o baixo índice de qualificação técnica gerencial na maioria dos líderes a tomada de decisão torna-se muito mais baseada na intuição, restringindo a análise e mensuração dos pontos fundamentais no funcionamento da organização. Apesar do grande conhecimento que a maioria

dos líderes tem no segmento de hospedagem, capacitá-los tecnicamente poderia melhorar consideravelmente diversos aspectos e fatores que influenciam o ambiente organizacional. Ainda sobre liderança, a análise unicamente das questões financeiras realizadas pela maioria dos dirigentes, por si próprio não é suficiente. Atendimento a clientes; satisfação e desempenho de funcionários; avaliação de fornecedores, etc. também são formas de medir o desempenho de uma empresa, é que por sinal acabam influenciando diretamente no desempenho financeiro delas. Informatizar as pousadas, alimentar os sistemas com informações cotidianas, poderiam criar um banco de dados importante para mensurar se os aspectos citados anteriormente.

Sobre as estratégias e planos, foi percebido que nenhuma das pousadas em estudo, tem um planejamento estratégico (P.E) definido. Assim é de fundamental importância que os gestores invistam na elaboração desse planejamento, pois trabalhar com constância de propósitos, definindo objetivos estratégicos, estabelecendo metas e utilizando indicadores de desempenho que servem para medir se o que foi estruturado está saindo nos conformes, são apenas algumas dos benefícios que um P.E bem definido pode trazer para uma empresa.

Na análise das pessoas da organização, conclui-se que na maioria dos casos, tanto nas pousadas novas quanto nas antigas, normalmente as funções e atividades desenvolvidas pelos funcionários, não estão definidas formalmente, ou se estão, não são para todos os cargos. A capacitação deles ocorre de forma esporádica sem um plano bem definido, isso, quando eles são treinados em suas funções. Sobre o bem estar e satisfação no ambiente de trabalho, não se tem um instrumento formal que sirva como base para identificar o que os funcionários querem e precisam para trabalhar de forma eficiente de acordo com as necessidades e condições das empresas. Porém vale ressaltar que na visita in loco, devido o elevado grau de proximidade dos colaboradores com os dirigentes, a conversa quase que cotidiana, apresenta-se como um bom modo de identificar o que eles desejam da empresa.

No critério inerente os processos organizacionais, foi identificado que na maioria das vezes eles não são padronizados, ou quando são esses padrões não estão documentados. O controle das atividades e procedimentos padrões cotidianos, basicamente são feitos eventualmente, normalmente quando ocorre alguma falha ou problema técnico na empresa. Padronizar processos através do mapeamento das principais atividades, especificar o que deve ser feito, quem é o responsável e criar

um fluxo de atividade, com começo meio e fim, poderá ajudar a encontrar gargalos e elimina-los, caso seja possível.

O critério resultados apesar de não ter sido pontuado, devido às dificuldades citadas anteriormente, conclui-se que as empresas por não terem indicadores e metas pra diversos elementos, conseqüentemente também não devem analisar formalmente se todos os segmentos inerentes aos empreendimentos estão funcionando da melhor maneira possível. Assim, na maioria das pousadas o acompanhamento de resultados, ou não é feito, ou se é , normalmente é de maneira intuitiva.

O ultimo critério é o de informações e conhecimentos. Nele as informações para a tomada de decisão normalmente não estão definidas, ou se estão, nem sempre são disponibilizadas para os colaboradores. O compartilhamento de delas no intuito de melhorar as atividades internas e externas, na maioria dos casos não ocorre de forma periódica. Definir momentos periódicos de reuniões para que as informações e o conhecimento sejam disseminados, criam um ambiente propício a melhoria contínua e ao compartilhamento de informações.

Assim, com a análise de todos os critérios que compõem o MEG, foi possível conhecer e entender as principais características de gestão das pousadas de João Pessoa, identificando os pontos fortes e oportunidades de melhorias. Foi possível observar ponto que se destacaram, gargalos de gestão, pontos que podem ser melhorados, todos esses aspectos com o intuito de maximizar o conhecimento e ajudar no desenvolvimento desse segmento tão importante para funcionamento turístico da cidade de João Pessoa.

7. Referências

ANDRADE, Maria, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** (7ª ed). São Paulo: Atlas, 2006. 174p.

BOAS, Alvim de Rezende Vilas. COSTA, Helder Gomes. Análise comparativa de prêmios de excelência em gestão. VII congresso nacional de excelência em gestão. 2011. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0328_1936.pdf> Acesso em: 15 de agosto de 2014.

BUENO, M. **Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa.** Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0210.pdf>> Acesso em: 10 de agosto de 2014.

CALDAS, P. D. ***Uma abordagem na gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo de caso no Rio Grande do Norte e Pernambuco.*** Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica - Volume I. 2006. Disponível em <www.spell.org.br/documentos/download/25983> Acesso em: 10 de agosto. 2014.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: Conceitos e técnicas.** 2ª ed. São Paulo : Atlas, 2012. 239p.

CARVALHO, Marly Monteiro...[et al.]. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: 2005. 5ª reimpressão. 355p.

CASTELLI, G.. **Administração Hoteleira.** 7 ed. Caxias do sul: Educ, 2000. 673p.

CASTELLI, G. (2001). *Administração hoteleira.* (9ªed) Caxias do Sul: EDUCS. 731 p.

CROSBY, Philip, B. **Qualidade é Investimento.** Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1999. 327 p.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração.** Rio de Janeiro: Maques-Saraiva, 1990. 357p.

FERNANDES, W. **O movimento da qualidade no Brasil.** Rio Grande do Sul: Edelbra, 2011. 161p. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro_Qualidade.pdf> Acesso em: 17 de agosto de 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Rumo à Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos Rumo à Excelência). 21p. Disponível

em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf>> Acesso em: 23 de julho de 2014.

GARVIN, David, A. **Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1992. 357p.

HART, Cristopher W.L; BOGAN, Cristopher, E. Balbrige: O que é o prêmio Balbrige e o que representa para as empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

JURAN, M. **Juran. Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992. 394 p.

LAKATOS, E. M; Marconi, M, A. - **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991. 249p.

LOBO,A. **Qualidade e produtividade**. 2003. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/inovacao/artigos/docs/36.pdf>. Acesso em: 30 julho de 2014.

MANN, Nancy, R. **Deming: as chaves da excelência**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992. 130p.

MIRANDA, Roberto, L. **Qualidade Total: Rompendo as barreiras entre a teoria e a prática**. São Paulo: Makron Books, 1994. 203p.

MPE Brasil. **Manual do avaliador: Prêmio MPE Brasil**. 56p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. Ed. – 3ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006. 339p.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo : Futura, 2002. 229p.

RUSHMANN, D.; Solha, K.T. **Turismo: Uma visão empresarial**. Barueri, SP : Manole, 2004. 203p.

SAAB, William George Lopes. **Considerações sobre o desenvolvimento do setor de turismo no Brasil**. Bndespar. Disponível em: http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1008.pdf >. Acesso em: 12 de dez. 2014.

SEBRAE. **Turismo na Paraíba**. Sebrae. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/sebraeaz/Turismo-na-Para%C3%ADba>. Acesso em: 10 de dez. 2014.

SENAC, D. N. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998. Disponível em: < <https://www.sp.senac.br/downloads/pctecnicohotelaria.pdf>>. Acesso em: 13 de dez. 2014.

SOLOMON. Décio, V. **Como fazer uma monografia**. (12^a ed). São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2010. 425p.

VALADÃO, A.; Miranda, R.; Turrionic, J. **Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no brasil**. 7^o Ed. Minas Gerais: Revista Eletrônica Sistemas & Gestão Volume, 2012. P. 514-525. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V7N4A1> .Acesso em: setembro de 2014.

7. Apêndices

APÊNDICE A: QUESTÕES PARA SEREM ABORDADAS NA VISITA

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO: _____

NOME (RAZÃO SOCIAL/ FANTASIA – SE A EMPRESA PERMITIR): _____

RAMO DE ATUAÇÃO (ATIVIDADE ECONÔMICA): _____

PORTE (POR FATURAMENTO): _____

TEMPO DE ATUAÇÃO: _____

NÚMERO DE COLABORADORES: _____

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE (SE AUTORIZADA): _____

Planejar (P)

Clientes

1. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas e analisadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

- ☐ Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes e nem as suas necessidades e expectativas são identificadas e analisadas para intensificar e captar novos clientes.
- ☐ Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.
- ☐ Os clientes são agrupados, as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
- ☐ Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.

2. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

- ☐ Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- ☐ Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- ☐ Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
- ☐ Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

3. A satisfação e reclamação dos clientes são registradas e avaliadas?

- ☐ A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- ☐ As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- ☐ A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.
- ☐ A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

Sociedade**4. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?**

- ☐ As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- ☐ Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- ☐ As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- ☐ As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

5. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais e ambientais?

- ☐ Não são realizadas ações ou projetos sociais e ambientais.
- ☐ A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais e ambientais esporadicamente.
- ☐ A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais e ambientais regularmente com envolvimento dos colaboradores.
- ☐ A responsabilidade social e ambiental faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.

Liderança**6. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?**

- ☐ Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- ☐ A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.

- ☐ A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
- ☐ A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

7. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?

- ☐ Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- ☐ O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- ☐ O comportamento ético está definido em regras escritas.
- ☐ O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

8. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

- ☐ As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
- ☐ O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
- ☐ O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- ☐ O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

9. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

- ☐ Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
- ☐ Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- ☐ Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- ☐ Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

10. O busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?

- ☐ Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores.
- ☐ As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- ☐ As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- ☐ As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.

Estratégias e planos

11. A missão, visão e valores e as questões estratégicas da empresa estão definidas e são conhecidas pelos colaboradores?

- ☐ A Missão, Visão, Valores e estratégias não estão definidas.
- ☐ A Missão, Visão, Valores e estratégias estão definidas informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- ☐ A Missão, Visão, Valores e estratégias estão definidas e registradas sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- ☐ A Missão, Visão, Valores e estratégias estão definidas e registradas sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

12. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

- ☐ Não existem indicadores relacionados às estratégias.
- ☐ Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- ☐ Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- ☐ Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

Fazer (D)

Pessoas**13. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas.**

- ☐ Não estão definidas.
- ☐ Estão definidas informalmente.
- ☐ Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- ☐ Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

14. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

- ☐ Os colaboradores não são capacitados.
- ☐ Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- ☐ Os colaboradores são capacitados regularmente.
- ☐ Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

15. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

- ☐ Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- ☐ São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- ☐ São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- ☐ São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

Processos**16. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?**

- ☐ Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- ☐ Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- ☐ Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- ☐ Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

17. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

- ☐ Os processos principais do negócio não são controlados.
- ☐ Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- ☐ Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- ☐ Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.

18. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

- ☐ Não existem controles financeiros.
- ☐ Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- ☐ Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- ☐ Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

Verificar (C)

Resultados

19. Existem resultados relativos à satisfação e reclamações dos clientes?

- ☐ Não existem informações suficientes para avaliar.
- ☐ Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- ☐ Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- ☐ Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

20. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

- ☐ Não existem informações suficientes para avaliar.
- ☐ Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.

- ☐ Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- ☐ Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

21. Existem resultados relativos à margem de lucro?

- ☐ Não existem informações suficientes para avaliar.
- ☐ Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- ☐ Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- ☐ Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Aprender (L)

Informações e conhecimentos

22. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?

- ☐ As informações não estão definidas.
- ☐ Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para tomada de decisão estão definidas.
- ☐ As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
- ☐ As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção da mesmas.

23. O compartilhamento do conhecimento é promovido?

- ☐ Não existem ações para promover o compartilhamento de conhecimentos.
- ☐ Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- ☐ Os colaboradores compartilham o conhecimento, por meio de métodos formalizados.
- ☐ Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

24. São promovidas melhorias nas práticas de gestão?

- ☐ As práticas de gestão não demonstram melhorias.
- ☐ Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
- ☐ Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
- ☐ Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

25. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

- ☐ Não são obtidas informações comparativas externas.
- ☐ São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/ serviços e processos.
- ☐ São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- ☐ São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.